



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**Processo de Mudança nas Organizações.  
Caso: Fusão por Incorporação das  
Empresas Municipais de Santarém**

*João Francisco Ferreira Teixeira Leite*  
Orientação: Prof.º Doutor Paulo Silva

**Mestrado em Gestão**  
Área de especialização: Sector Público Administrativo  
Dissertação  
Évora, 2014

## Resumo

Portugal viveu nos últimos anos uma das mais profundas crises. Pela terceira vez, na sua história, pediu ajuda financeira a instituições externas. Esta realidade fez mergulhar Portugal numa profunda crise, e numa necessidade imperativa de alterações de paradigmas a vários níveis.

O Governo de Portugal por imposição do memorando de entendimento, e noutros casos por opção própria, implementou um conjunto de reformas, que tinham como objetivo máximo a diminuição da despesa pública.

Um choque legislativo, obrigou todos os Municípios Portugueses a rever o padrão do seu Sector Empresaria Local (SEL). Excessivo endividado e completamente dependente de dinheiros públicos.

Santarém era um dos Municípios que mais empresas municipais detinha. Foi por isso obrigado a reagir, antes que as novas regras legislativas obrigassem o fecho quase inevitável da grande maioria das empresas municipais de Santarém. Fundir o SEL de Santarém foi a estratégia definida pelo Executivo Municipal, otimizar os recursos existentes e salvaguardar o impacto negativo a nível social, de um eventualmente despedimento coletivo, caso as empresas tivessem de encerrar a sua atividade.

A fusão por incorporação das empresas municipais foi uma alteração profunda no sistema organizacional das três empresas municipais envolvidas.

Os resultados práticos obtidos através dos diversos métodos de recolha de dados vieram corroborar as diversas teorias da Gestão da Mudança mencionadas ao longo da dissertação.

Assim o grande objetivo desta investigação foi analisar a aplicação prática das referidas teorias e perceber que de facto comunicar foi a melhor ferramenta, que as chefias da nova Empresa Municipal – Viver Santarém, utilizaram para enfrentar esta profunda Mudança Organizacional.

**Palavras-Chave:** Gestão da Mudança; Reforma da Administração Pública

# **Abstract**

Process of Change in Organizations.

Case: Merger by incorporation of Municipal Companies of Santarém

Portugal has experienced in recent years one of the deepest crises . For the third time in its history , requested financial assistance from external institutions . This reality made in Portugal dive deep crisis , and an overriding need for change of paradigms at various levels.

The Government of Portugal by imposition of the memorandum of understanding , and in other cases at its option , implemented a set of reforms , which had the ultimate goal of reducing public expenditure.

A legislative shock, forced all Portuguese municipalities to review your default Empresaria Sector Location ( SEL ) . Excessive debt and completely dependent on public money .

Santarém was one of the municipalities that had more local businesses . It was therefore obliged to react before the new legislative rules oblige the almost inevitable closure of most municipal companies Santarém. Melt the SEL Santarém was the strategy defined by the Municipal Executive, optimize existing resources and safeguarding the negative social impact level , possibly a collective dismissal , if companies had to close down its activity.

The merger of the municipal companies was a profound change in the organizational system of three municipal companies involved.

The practical results obtained by the different methods of collecting data corroborate the various theories of Change Management mentioned throughout the dissertation.

Thus the main objective of this research was to analyze the practical application of those theories and realize that in fact was the best tool to communicate, that the heads of the new Municipal Enterprise - Viver Santarém, used to address this profound Organizational Change.

**Keywords:** Change Management; Public Administration Reform

# Índice

Índice de Figuras .....	vi
Índice de Tabelas .....	vii
Índice de Mapas .....	viii
Índice de Gráficos .....	ix
1. Capítulo 1 - Introdução .....	1
1.1. Enquadramento do Tema e Motivos da Escolha .....	1
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos .....	3
1.3. Metodologia de Investigação (resumo) .....	4
1.4. Estrutura do Trabalho .....	5
2. Capítulo 2 Enquadramento Teórico .....	6
2.1. Processo de Mudança nas Organizações .....	6
2.1.1. Conceito e Causas da Mudança .....	6
2.1.2. A implementação da Mudança nas Organizações .....	7
2.2. Estimulo à Economia Criativa .....	24
2.2.1. Reforma da Administração Pública .....	24
2.2.2. Racionalização de Recursos Públicos .....	29
2.3. Autarquias Locais Portuguesas .....	31
2.3.1. Enquadramento Legislativo .....	33
2.3.2. Processo de Gestão Atual .....	37
2.4. Sector Empresarial Local (SEL) em Portugal .....	40
2.4.1. Caracterização do SEL em Portugal .....	40
2.4.2. Situação económico-financeira do SEL em Portugal .....	47
2.4.3 O impacto do SEL na economia e nas finanças locais em Portugal .....	48
2.5. Sector Empresarial Local de Santarém .....	50
2.5.1. Caracterização do Sector Empresarial Local de Santarém antes do Processo de Fusão por Incorporação .....	50
2.5.2.1. Empresa Municipal Scalabisport .....	50
2.5.2.2. Empresa Municipal STR-URBHIS .....	51
2.5.2.3. Empresa Municipal CUL.TUR .....	52
2.5.2.4. Empresa Municipal Águas de Santarém .....	53
2.6. Enquadramento da Fusão por incorporação das Empresas Municipais de Santarém .....	54
Para a escritura são necessários os seguintes documentos: .....	60
Capítulo 3 – Metodologia de Investigação .....	64
Capítulo 4 – Caracterização da Nova Empresa e Análise da Recolha dos Dados, Entrevista e Questionário .....	68
4.1. Caracterização da Nova Empresa Municipal que resultou do Processo de Fusão por Incorporação – Viver Santarém .....	68
4.2. Análise das Entrevistas .....	69
4.3. Análise da Recolha de dados através dos questionários aos Funcionários da Empresa Municipal Viver Santarém .....	73
Capítulo 5 – Conclusões e Contribuições .....	82
9.1. Principais Conclusões .....	82
9.2. Limitações e Constrangimentos do Trabalho .....	83
9.3. Sugestões para Futura Investigação .....	84

Referências Bibliográficas.....	85
Anexos .....	90
Anexo I – Ata da Reunião de Câmara onde foi apresentado e aprovado o Projeto de Fusão por incorporação das empresas Municipais CUL.TUR e STR-URBHIS na empresa SCLABISPORT.....	91
Anexo II – Balanço em 31 de Janeiro de 2011 das três empresas Municipais.....	92
Anexo III – Proposta de Estatutos da Empresa Municipal Viver Santarém – Gestão urbana, Turismo e Desporto, EM .....	93
Anexo IV – Entrevistas.....	94
Anexo V – Recolha e análise de Dados dos Questionários .....	95

## Índice de Figuras

Figura 1. O Processo de Mudança .....	12
Figura 2 – Avaliação da mudança .....	17
Figura 3 - Exemplos de competências a valorizar na equipa. ....	23
Figura 4 – Distribuição das Empresas do SEL, por CAE, nível 1 .....	45
Figura 5 – Distribuição do número das empresas do SEL, por tipo de intervenção .....	46
Figura 6 – Fórmula de cálculo do Alfa de Cronbach .....	73
Figura 7 – Confiabilidade do questionário segundo o valor de alfa .....	73

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Inovação Organizacional e Mudança Organizacional .....	11
Tabela 2. Organizacional Contextos comportamentais que facilitam a mudança .....	13
Tabela 3. Estratégias de Mudança .....	16
Tabela 4. Estratégias de gestão da resistência à mudança .....	20
Tabela 5. O Papel do Gestor no Processo de Mudança .....	24
Tabela 6 Descrição Sumária das áreas de atuação operacional da Reforma da Administração Pública .....	28
Tabela 7 Evolução do número de municípios .....	33
Tabela 8 Evolução do número de freguesias .....	33
Tabela 9 O Universo SEL em 2009 .....	43
Tabela 10 Número de empresas Municipais do SEL, por município .....	44
Tabela 11 Motivações associadas à criação de empresas do SEL ou aquisição de participação social em empresas do SEL .....	47
Tabela 12 Matriz de análise da entrevista ao Presidente do Conselho de Administração da Viver Santarém .....	69
Tabela 13 Matriz de análise da entrevista ao Administrador Executivo da Viver Santarém .....	71
Tabela 14 Matriz de análise da entrevista ao Administrador Executivo da Viver Santarém .....	74

## Índice de Mapas

Mapa 1. Distribuição do peso do VAB e do Emprego do SEL, por NUT III .....	49
--	----



## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Emprego na administração Pública 1996-2010.....	30
Gráfico 2. Média dos resultados obtidos por questão efetuado no questionário .....	74
Gráfico 3. Representa a percentagem de respondentes aos itens que avaliam a aceitação da mudança em relação às categorias de resposta utilizadas no instrumento de medida. ....	76
Gráfico 4. Percentagem de respondentes aos itens que avaliam a indiferença à mudança .....	77
Gráfico 5. Percentagem de respondentes aos itens que avaliam resistência à mudança .....	78
Gráfico 6. Percentagem de respondentes à pergunta 17 .....	79
Gráfico 7. Percentagem de respondentes à pergunta 11 .....	80
Gráfico 8. Percentagem de respondentes à pergunta 18.....	80

# 1. Capítulo 1 - Introdução

## 1.1. Enquadramento do Tema e Motivos da Escolha

Este trabalho tem por objetivo elaborar um estudo sobre o processo de Mudança nas Organizações, analisando o caso concreto da Fusão por incorporação das Empresas Municipais de Santarém.

Dada a atual conjuntura, torna-se imperativo potenciar uma boa gestão dos recursos. É necessário criar uma administração mais eficaz e eficiente e racionalizar os recursos públicos, mantendo sempre o objetivo principal da prestação do serviço público aos cidadãos.

É necessário que as Autarquias contribuam cada vez mais para uma maior qualidade de vida de cada cidadão, tanto pela proximidade como pela capacidade em dar respostas céleres e eficazes às suas necessidades, em vertentes tão variadas como a manutenção dos espaços públicos, a intervenção social, a ocupação dos tempos livres de crianças e idosos ou as atividades desportivas, culturais e turísticas e na promoção da atividade privada.

O Município de Santarém em 2011 detinha quatro Empresas Municipais. A atual conjuntura e as novas exigências legislativas provocaram a alteração deste paradigma.

“As Autarquias locais correspondem a uma Administração Autónoma e não a uma forma de administração indireta do Estado” (art.º 237º da Constituição da República Portuguesa).

Há 30 anos atrás, a administração local portuguesa padecia de constrangimentos vários, Portugal era um país pobre, em que a distribuição espacial do desenvolvimento e do acesso a bens e a serviços básicos era muito desigual.

Ao longo dos últimos 30 anos de integração europeia, foram realizados investimentos na construção de um amplo conjunto de infraestruturas, que operaram uma mudança completa na face do país, por outro lado, foram encetadas políticas de investimento, ao nível dos bens e serviços públicos básicos, de que fazem parte as redes de distribuição de água, de saneamento, de sistemas de recolha e tratamento de lixo, entre outras.

Desenvolvimento pressupõe competitividade, nesta dupla perspetiva, pelo que a formulação e execução de medidas e políticas que promovam o desenvolvimento, seja a nível europeu, local, regional ou nacional, é uma necessidade imperiosa.

Torna-se necessário manter o reforço do Municipalismo, contudo é imperativo reformar a Administração Local para que esta face à atual conjuntura consiga reforçar a sua forte vertente reformista. Mais do que nunca é preciso racionalizar os recursos existentes, não podendo assim continuar tudo como está.

O Poder Local tem por isso o grande desafio de conseguir resistir, lutar e recriar novas formas de Gestão. A atual crise profunda está a provocar o despertar de consciência de que algo tem de ser feito a vários níveis. E sendo o Poder Local uma das primeiras portas de auxílio da população é urgente assegurar esse apoio, que será cada vez mais procurado.

Hoje existem em Portugal centenas de Empresas Municipais, o atual Governo tornou público através do conhecido “Documento Verde da Reforma da Administração Local” que o Sector Empresarial Local assume-se como um dos importantes eixos da Reforma da Administração Local e sobre o qual “o governo pretende ter uma atuação muito focada no sentido da sua racionalização e adequação às realidades locais”.

No “Documento Verde da Reforma da Administração Local” o Governo expressou os principais objetivos que pretende com a implementação desta reforma:

1. Redução significativa do atual número de entidades que compõem o Sector Empresarial Local, por extinção e/ou fusão;
2. Extinção de entidades que apresentem resultados líquidos negativos consecutivos nos últimos 3 anos, com capitais próprios negativos e tecnicamente falidas nos termos do Código das Sociedades Comerciais;
3. Extinção de todas as entidades do Sector Empresarial Local que apresentem um peso contributivo dos subsídios de exploração por parte do respetivo Município superior a 50% das suas receitas;
4. Estabelecimento de novas regras na composição dos Conselhos de Administração e cargos de direção das entidades do Sector Empresarial Local.

Este trabalho teve início aquando da decisão do Município de Santarém, ao qual eu pertencia na qualidade de Vereador, de encontrar uma solução para ir ao encontro das exigências do Governo de Portugal e também com o objetivo de tornar o SEL de Santarém mais competitivo e preparado para enfrentar os difíceis desafios do futuro, racionalizando os recursos existentes e otimizar os objetivos do SEL do Município. Nesta fase torna-se imperioso analisar este processo Mudança, analisar de uma forma teórica e prática os impactos que esta mudança provocou.

## 1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

Como já referimos anteriormente, o atual Governo definiu como prioridade na Reforma da Administração Local a reorganização do Sector Empresaria Local.

Um dos objetivos do atual Governo com esta reforma seria a redução significativa do atual número de empresas do SEL, criando um conjunto de critérios que definem quais as empresas a extinguir, nomeadamente, aquelas que apresentem resultados líquidos negativos consecutivos nos últimos 3 anos, com capitais próprios negativos e tecnicamente falidas nos termos do Código das Sociedades Comerciais e por último todas as entidades do Sector Empresarial Local que apresentem um peso contributivo dos subsídios de exploração por parte do respetivo Município superior a 50% das suas receitas.

Com o conhecimento por parte do Executivo da Câmara de Santarém desta situação, tornou-se necessário criar soluções para minimizar os danos desta inevitável e desejável reforma.

Das quatro empresas municipais do Concelho de Santarém, só a Empresa Águas de Santarém não corria o risco de extinção, ou seja, os seus indicadores económico-financeiros não se refletiam nos critérios definidos pelo Governo para determinar a extinção de empresas municipais.

Indo ao encontro dos objetivos do Governo, foi necessário ir ao encontro desta importante reforma, mas sem colocar em causa a estratégia municipal definida aquando da criação das empresas municipais. O cenário de extinção de três empresas municipais, tinha consequência negativas para o Concelho, para além do aspeto social da extinção de centenas de postos de trabalhos, o Município deixava de ter uma ótima ferramenta de trabalho para incrementar mais valor ao Concelho, bem como, com a extinção das

Empresas Municipais existia um aumento da dívida da Câmara Municipal de Santarém, passando claramente os limites do endividamento impostos por legislação, criando aqui um conjunto de obstáculos à Gestão do Município.

Fundir as Empresas Municipais que corriam risco de extinção foi o cenário e a estratégia definida. Tal medida ia ao encontro dos objetivos definidos pelo atual governo, na reforma do SEL, pois permitiria adequar o número de Empresas Municipais à realidade local do Município de Santarém, delimitar o sector estratégico de atuação das Empresas Municipais e por último delimitar o peso contributivo do Município nas receitas próprias das Empresas Municipais.

Das três Empresas Municipais, a SCLABISPORT era a que corria menos risco de ser extinta, definiu-se por isso utilizar a modalidade de Fusão por Incorporação, ou seja, as Empresas Municipais, CUL.TUR E STR-URB.HIS iriam incorporar na Empresa Municipal SCALABISPOT.

Todas estas alterações, implicam uma Mudança profunda do SEL de Santarém. Ao longo do trabalho irá estudar-se, através de uma análise prática e teórica os impactos desta Mudança, analisar a aceitação e ou resistência dos Recursos Humanos do SEL de Santarém aquando da implementação da referida alteração organizacional.

### 1.3. Metodologia de Investigação (resumo)

O trabalho a desenvolver assumir-se-á essencialmente como um estudo de índole descritiva dado que o enfoque prioritário será conhecer o impacto da mudança nas organizações, neste caso concreto do SEL de Santarém.

Este Projeto implicará uma investigação complementada com uma indispensável pesquisa bibliográfica.

O grande foco metodológico do trabalho estará na abordagem indutiva, na generalização do facto particular (SEL Santarém).

A Metodologia deste Projeto desenvolve-se com análise documental onde será elaborado um guião de duas entrevistas semi-dirigida a realizar junto do Presidente do Concelho de Administração da Empresa Municipal, e administrador executivo bem como será elaborado um questionário junto dos funcionários da nova Empresa Municipal Viver Santarém.

Neste Projeto de Investigação serão seguidas as fases do processo de recolha de dados conforme proposta de Barañano: como definição da população; identificação, seleção e análise da informação existente; escolha do método de recolha de dados para cada contexto; recolha, codificação, verificação, análise e interpretação da informação; prevenção dos erros de recolha de dados; apresentação de resultados.

Quanto às fontes a usar neste trabalho ir-se-á utilizar diversas fontes secundárias onde se incluem também estudos, teses, dissertações, artigos científicos desenvolvidos em torno da temática da Gestão da Mudança.

## 1.4. Estrutura do Trabalho

Na sequência do deste Capítulo introdutório, onde apresenta-se o enquadramento do tema, motivos da escolha, a metodologia de investigação, segue-se o Capítulo 2, onde é feita a abordagem teórica, nomeadamente, sobre o conceito de Gestão da Mudança, onde é avaliado o processo de mudança, as suas causas e efeitos. Neste mesmo Capítulo é abordada a temática das Autarquias Locais, bem como, é efetuada a caracterização do Sector Empresarial do Local, a nível nacional e em Santarém. Apresenta-se também a abordagem à Reforma da Administração Pública que está em curso, e depois segue-se a explicação sobre o enquadramento da fusão por incorporação das Empresas Municipais de Santarém e por último uma breve caracterização da empresa que resultou da fusão.

No Capítulo 3 apresenta-se uma descrição detalhada da Metodologia, delimitando o Problema e o contexto no seio do qual emergem os objetivos deste trabalho. Neste capítulo, são definidas as opções metodológicas tomadas para a obtenção de respostas que possam fundamentar diversas teorias da Gestão da Mudança.

No Capítulo 4 apresenta-se a análise aos resultados obtidos através da entrevista e inquéritos efetuados.

No Capítulo 5, procura-se apresentar as Conclusões e Contribuições deste trabalho. Pretende-se fazer a ligação entre o Problema enunciado, os Objetivos definidos e as Conclusões retiradas do trabalho. São indicadas as limitações e constrangimentos sentidos ao longo da sua realização do trabalho.

## 2. Capítulo 2 Enquadramento Teórico

Neste Capítulo, apresentam-se diversos conceitos, nomeadamente, sobre o conceito de Gestão da Mudança, onde é avaliado o processo de mudança, as suas causas e efeitos. É também abordada a temática das Autarquias Locais, bem como, é efetuada a caracterização do Sector Empresarial do Local, a nível nacional e em Santarém. Apresenta-se também a abordagem à Reforma da Administração Pública que está em curso, e depois segue-se a explicação sobre o enquadramento da fusão por incorporação das Empresas Municipais de Santarém e por último uma breve caracterização da empresa que resultou da fusão.

### 2.1. Processo de Mudança nas Organizações

#### 2.1.1. Conceito e Causas da Mudança

Num mundo onde a competitividade é a “palavra de ordem” e as investigações na área da tecnologia são cada vez mais e melhores, no sentido de proporcionarem estratégias mais eficazes no combate à concorrência de novas potências comerciais, surgiu a necessidade de “fazer bem”, não apenas uma vez, mas sempre, para cativar os clientes e ao mesmo tempo mantê-los por um longo período de tempo. Numa envolvente hipercompetitiva, a mudança ambiental é um estado permanente, forçando as organizações a mudarem tendo em vista manter um grau de ajustamento à envolvente capaz de lhes assegurar a sobrevivência. Entre as mais importantes forças de mudança encontram-se as novas disposições legais, o constante surgimento de novos produtos, o aumento da competição, os desenvolvimentos tecnológicos e as mudanças das características da força de trabalho. Se conjuntamente com isto tivermos ainda em consideração que (Maxwell, 2007):

1. Há insatisfação com o Status Quo;
2. Há alternativas de atuação;
3. Há capacidade interna (meios, competências etc.) para mudar;
4. Há a perceção de que os resultados da mudança superarão o esforço necessário para mudar.

É muito importante, na última condição, que se vá premiando as pessoas envolvidas na mudança para que esta condição ocorra.

A mudança é sempre algo inevitável e, geralmente, as pessoas resistem bastante à mudança. A mudança intencional pode ser vista como uma intervenção levada a cabo com o propósito explícito de mover a organização de um estado inferior para um estado superior. Os critérios de avaliação do sucesso da mudança podem ser: desempenho organizacional e desenvolvimento humano. Podem ser seguidos vários caminhos para alcançar o estado desejado (Hernandez & Caldas, 2001).

No que diz respeito à mudança, Cunha (2002) afirma existirem os seguintes tipos de mudança:

- **Mudança organizacional planeada** refere-se à introdução de diferenças da configuração organizacional;
- **Mudança estratégica** afeta a organização como um todo (tem implicações profundas);
- **A Mudança emergente** surge em resposta a problemas concretos não antecipáveis (realização de acomodações, adaptações e alterações podem conduzir a uma mudança profunda mas não intencional);
- **A Mudança Organizacional improvisada**, que não é planeada.

O objetivo da mudança organizacional é conduzir a organização para uma situação de superioridade em relação ao estado anterior, mas tal não ocorre necessariamente. É aqui que se pode adquirir valor para a organização.

### 2.1.2. A implementação da Mudança nas Organizações

Nos últimos anos, muitos autores, fazem abordagens e desenvolvem estudos sobre esta temática, na ansia de encontrar um tipo de liderança capaz de lidar com os problemas decorrentes do atual contexto em que se vive. Como resultado disto, é natural que as organizações se voltem para a liderança e para o papel do líder, como forma de encontrarem, não só o que em cima está dito, bem como o otimismo desejado no



contexto organizacional (Luthans & Avolio, 2003). Porém, não é só as organizações, que se encontram a deriva e procuram na liderança e no líder, uma solução para os seus problemas, sendo que também os liderados, sentem necessidade de encontrarem uma referência no contexto organizacional, que os guie e dê algum sentido à sua vida (Gardner, et al. 2005).

Os efeitos da globalização são reconhecidos, como uma das causas apontadas, para as transformações que hoje se verifica ao nível social e organizacional. Neste sentido, quer na sociedade, quer nas organizações existe a necessidade de se encontrar formas de lidar e ultrapassar os mais diversos problemas decorrentes desse facto. Existe uma clara necessidade, quer ao nível social quer ao nível organizacional, de os indivíduos, encontrarem uma referência, por forma a cimentarem os seus comportamentos, atitudes e valores. Naturalmente, em contexto organizacional, os indivíduos procuram alicerçar-se no comportamento e atitudes do líder, como forma de exemplo e de modelo a seguir. Sendo a liderança, reconhecida como fator importante no seio da organização, é natural que as organizações explorem e se apoiem na mesma, como forma de ultrapassar e combater os problemas surgidos neste novo contexto organizacional.

Fruto de tudo isto e neste contexto, surgem os denominados líderes autênticos, que segundo alguns autores, possuem um conjunto de características e valores, tais como a honestidade e a transparência (e.g., Gardner et al., 2005; Walumbwa, et al., 2008), que são fundamentais no novo contexto organizacional e que podem resultar em mais-valia para todos os envolvidos.

Nesta perspetiva, a liderança autêntica começou assim ser vista, como uma forma de liderança que assenta nas capacidades do líder e que promove de forma positiva, as capacidades dos liderados, estando isto diretamente relacionado o desenvolvimento de um clima ético positivo. A mesma promove declaradamente, um novo tipo de relacionamento entre líder e liderado, sendo que o mesmo passa declaradamente por uma maior autoconsciência, por maior transparência relacional, assente em valores éticos e morais, promovendo assim, um maior desenvolvimento relacional e o auto desenvolvimento dos colaboradores (Walumbwa et al., 2008).

Por conseguinte, este tipo de liderança tem um forte impacto nos liderados, acabando por influenciar de forma positiva o seu relacionamento com o líder e com a organização, sendo que acaba por se refletir positivamente. Por sua vez, Avolio e Gardner (2005),

dizem-nos que este tipo de liderança é o que mais influencia as emoções positivas dos colaboradores, sendo que isso vai influenciar a forma como os colaboradores encaram a sua ligação a organização, desempenhando isto, um papel fulcral no comprometimento que os mesmos podem ter à organização (Avolio & Gardner, 2005).

Assume-se que o líder é um construtor de ambientes organizacionais e a condução da mudança pode passar pela criação de novos contextos, assim forçam novos comportamentos nos seus colaboradores. Estes novos comportamentos podem suscitar uma correspondente mudança de atitude. Para a renovação organizacional devem basear-se numa lógica de empenhamento e não de controlo de trabalho, isto implica a existência de capacidade empresarial, colaboração e aprendizagem.

Neste sentido, Cunha et al. (2003) afirmam que há quatro escolas de análise da mudança organizacional:

- Escola teleológica: nesta escola a ação é refletida e monitorizada por uma entidade discreta no sentido de um mesmo objetivo. A identificação de objetivos é perfeitamente identificável. O objetivo encontra-se sujeito a certas exigências e alguns constrangimentos que a entidade em mudança pretende e almeja cumprir. No fundo a organização segue um conjunto de passos bem definidos que a conduzirão de um estado a outro;
- Escola dialética: nesta escola existem duas entidades discretas que se confrontam entre si, e desse confronto emerge uma nova entidade. A mudança inclui facetas planeadas e improvisadas, pelo que a organização decorrente da mudança resulta da síntese de polos em confronto;
- Escola evolucionista: aqui existe um conjunto de entidades que competem por alguns recursos que são limitados. As organizações que sobrevivem às pressões seletivas do meio ambiente vão mudando as características da população, cuja evolução apenas será entendida a um nível de análise supra-organizacional;
- Ciclo de vida: neste caso uma entidade singular inicia a mudança mas mantém a sua identidade durante todo esse processo. Deste modo esta entidade vai passar por uma série de estados perfeitamente identificáveis. Aqui existe um programa de tipo natural, socioinstitucional ou lógico, que determina as fases de

desenvolvimento e a respetiva progressão. Apesar das diferenças inter organizacionais, a maioria das organizações segue um ciclo de vida semelhante, denotando problemas equiparáveis em várias fases (infância, adolescência, maturidade e declínio).

Atualmente a liderança é considerada uma qualidade que se aprende e se desenvolve, a capacidade de potenciar os colaboradores, fomentando a criatividade e a inovação, conseguindo rápidas mudanças de estratégia, de forma, a que, a organização se posicione rapidamente face a mudanças constantes nos vários fatores que condicionam a mesma.

A transformação de um modelo de gestão numa organização ocorre sob a direção de um líder, e este compreende que esta transformação traz ganhos para a organização e para todas as pessoas que estão envolvidas com esta; este líder detém o conhecimento, a personalidade e o poder de convencer (Deming, 2000) pelo que deve desenvolver um plano e ter a capacidade de o explicar passo a passo, às pessoas, para as conquistar para a mudança. Por isso, os líderes devem encarregar-se pessoalmente da inovação, investindo para que se chegue à mudança organizacional, como se observa seguidamente (tabela 1).

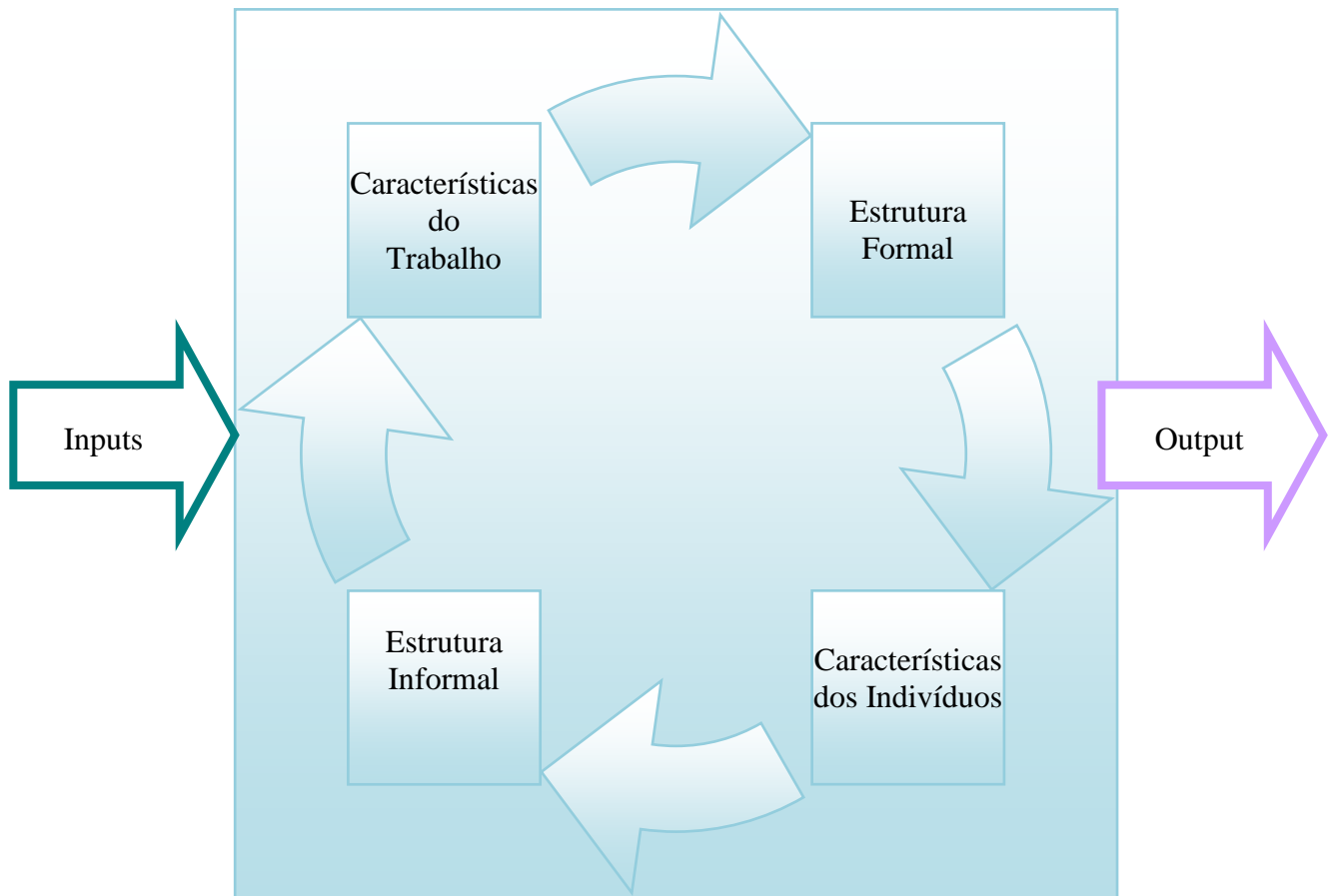
Tabela 1. Inovação Organizacional e Mudança Organizacional

Inovação Organizacional	Mudança Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Interesse crescente;</li> <li>❖ O seu estudo articula-se com o estudo das ruturas de paradigma na ciência e relaciona-se com outras áreas recentes como a evolução das sociedades, a mudança institucional e as dinâmicas das sociedades de conhecimento;</li> <li>❖ Tem sido consistentemente definida como <u>a adoção de uma ideia ou comportamento que é novo para a organização</u>. Esta inovação pode ser um novo produto, um serviço, uma nova tecnologia ou uma nova prática administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ O seu estudo articula-se com o estudo das ruturas de paradigma na ciência e relaciona-se com outras áreas recentes como a evolução das sociedades, a mudança institucional e as dinâmicas das sociedades de conhecimento.</li> <li>❖ Pode definir-se como o processo segundo o qual <u>a organização evolui por resposta a diversos estímulos, entre eles o ambiente externo, a concorrência por parte de outras organizações, ou estímulos internos</u>.</li> <li>❖ Torna-se necessário que a investigação e as teorias sobre mudança organizacional abarquem também a inovação, como uma das suas componentes principais.</li> </ul>

Fonte: Com base em Bressan (2001)

No processo de mudança organizacional, basta a mudança de um dos elementos para implicar a mudança nos restantes, conforme mostra o esquema seguinte:

Figura 1. O Processo de Mudança



Fonte: Elaborado pelo autor

Northouse (2007) defende que a liderança autêntica tem de estar aberta à crítica, sendo por isso importante ouvir opiniões, aceitá-las e implementá-las quando pertinentes. Desta forma liderança autêntica pressupõe comunicação.

Segundo Schneider (1975) uma comunicação eficaz pressupõe que a informação circule nos dois sentidos desenvolvendo assim um processo de feedback. O líder tem um papel preponderante na comunicação interna de forma a mobilizar os colaboradores. A existência por parte da liderança para comunicar, bem como a existência de mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e os líderes, estimula a participação e a aprendizagem, a partilha de informação, o envolvimento ativo dos colaboradores nos processos de tomada de decisão em atividade de melhoria.

Tabela 2. Organizacional Contextos comportamentais que facilitam a mudança

<b>Condescendência</b>	<b>Disciplina</b>	<b>Níveis elevados de responsabilidade e disciplina</b>
Controlo	Apoio	Profissionalismo e Coaching
Coação	Confiança	Confiança nos colaboradores
Papéis contratuais	Papeis extra	Papeis mais atuantes, “extra” contrato
Liderança Transacional	Liderança Transformacional	Incorporação de inspiração, valores, estímulo, confiança
N. Competitiva	N. Colaborativa	Interesses mútuos “indivíduos-organização”
E. Instrumental	E. Afetivo	“Estou nesta organização porque me sinto membro dela e gosto”

Fonte: Cunha et al., 2003

Cunha et al. (2003) apontam os seguintes conceitos como facilitadores da mudança numa organização:

- Disciplina – Em vez de situações de paternalismo e condescendência face à menor qualidade ou empenhamento, as organizações buscam progressivamente, situações caracterizadas por níveis elevados de responsabilidade e disciplina;
- Apoio – O profissionalismo permite substituir a lógica tradicional de controlo por uma lógica de apoio. O novo papel dos líderes requer, em particular, capacidades de tutoria dos subordinados;
- Confiança – Em vez de coagir os empregados para que atuem de acordo com as regras, as organizações visam ganhar a respetiva confiança;
- Papéis que ultrapassam o contrato – As três transformações anteriormente focadas decorrem da necessidade de induzir os empregados a alargarem a sua área de ação para lá dos limites do contrato e adotarem um papel mais atuante. Fundamentalmente, as organizações tentam substituir os contratos transacionais por contratos relacionais. As relações/contratos de troca económica dão lugar a contratos de troca social;

- Liderança transformacional – Os líderes não atuam numa lógica de “toma lá dá cá”, mas num registo que incorpora valores, inspiração para mais elevados desempenhos, identificação dos colaboradores com organização, confiança, estimulação intelectual, consideração individualizada pelos colaboradores;
- “Negociação” colaborativa / integrativa – Em vez de se considerar que os interesses da organização só podem ser alcançados a expensas dos interesses individuais, e vice-versa, assume-se que os interesses mútuos são compatíveis e se alimentam mutuamente;
- Empenhamento afetivo – Em vez de se enfatizar o elo instrumental entre os colaboradores e organização, deve ser fomentado o elo afetivo/emocional.

De acordo com Teixeira (1998) a liderança é o processo de influenciar os outros de modo a conseguir que estes façam aquilo que o líder pretende, sendo que para este autor liderança é muitas vezes confundida com a palavra gestão assim como Kotter (2002) alerta para o uso incorreto desta duas palavras como sinónimos. O líder é alguém com as qualidades e os conhecimentos apropriados, não só técnicos mas também humanos, de forma a proporcionar tudo o que é necessário para que uma equipa desempenhe a sua tarefa e funcione como uma unidade de trabalho (Adair, 2003).

Como já referido, para Kotter (2002) líder e gestor não são sinónimos. A diferença essencial segundo este autor, entre gestores e líderes, está relacionada essencialmente com a forma como estes lidam com a gestão da mudança.

Carapeto e Fonseca (2006) destacam o papel fundamental da liderança na criação de um ambiente de confiança na organização, promovendo a satisfação dos colaboradores através do estímulo e desenvolvimento de competências resultando numa maior cooperação interna e num melhor desempenho. Segundo estes autores, associado à satisfação dos colaboradores encontra-se o *empowerment*. Segundo Kotter (2002) este último visa criar condições para uma maior participação dos colaboradores na tomada de decisão dando uma maior controlo do próprio sobre o trabalho que executa. A delegação de tarefas e responsabilidades é fundamental para proporcionar uma maior autonomia aos colaboradores na execução do seu trabalho.

Da mesma forma, a liderança autêntica deve motivar os seus colaboradores reconhecendo as diferenças nos indivíduos e valorizando o seu papel na organização,

elogiá-los mesmo publicamente, percebendo as suas necessidades e satisfazendo as mesmas, criando assim relações pró-ativas, gerindo conflitos e desenvolvem empatia com os colaboradores.

*“A multiplicidade de papéis que o líder moderno deve assumir, exige que ele se desenvolva uma série complexa de competências, que revelam não apenas inteligência no sentido tradicional (qualidade técnicas ou profissionais) mas também inteligência emocional, que engloba a capacidade de estabelecer e manter relações interpessoais saudáveis” (Carapeto, 2004, p.11).*

Considera-se fulcral trabalhar a motivação dos colaboradores, considerando que o líder tem grande responsabilidade sobre a mesma, mas estes também têm que ter mecanismos para se auto motivar. Sendo a motivação das pessoas variada e variável, a escolha do estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmica. Portanto, não há normas rígidas ou regras. É importante atender a que quanto mais congruente for o estilo adotado, com as motivações do grupo, mais provável é que a liderança corresponda ao que os liderados esperam dela (Fachada, 2000).

De facto, o comprometimento organizacional deve partir da busca do indivíduo por um espaço de participação e contribuição na empresa que lhe confira utilidade e reconhecimento social. Neste sentido, o comportamento humano, para Nadler et al. (1983), é o resultado da combinação de características individuais – habilidades, necessidades, atitudes, valores, crenças e outros – e organizacionais – cargos, recompensas, punições, controle, comunicação e outros – que para Davis e Neustron (1982) não abrangem todo o funcionamento da empresa, porém são as mais significativas para o entendimento da interação empresa trabalhador.

Segundo Bass (1985), poder-se-á sistematizar a liderança autêntica da seguinte forma:

- Influência idealizada (carisma) - o líder adota comportamentos (e.g. de respeito e elevação moral) que ativam fortes emoções nos seguidores, suscitam confiança e identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspetos “maiores do que a vida”;
- O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, atua como um modelo de comportamentos, instila otimismo;



- Estimulação intelectual - o líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo. Incita-os a questionarem as suas assunções;

- Consideração individualizada - o líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes feedback, delega-lhes responsabilidade.

No que diz respeito às estratégias, estas geralmente preconizam, sem grande variação de uma para outra ou ao longo do tempo, listas de cinco a dez regras, desenhadas para superar comportamentos resistentes adotados por empregados descontentes que podem impedir ou ameaçar o esforço de transformação (Hernandez & Caldas, 2001).

Assim, do ponto de vista das estratégias de Mudança Organizacional, o que se muda (ou pode mudar!) nas diversas Organizações?

Tabela 3. Estratégias de Mudança

Trabalho	Estrutura Formal	Estrutura Informal	Os Indivíduos
• Tarefas	• Diferenciação	• Clima	• Recrutamento
• Horários	horizontal	Organizacional	• Demissões
• Variedade	• Diferenciação	• Team Building	• Transferências
• Autonomia	vertical	• Desenvolvimento	• Formação
• Significado	• Grau de controlo	Organizacional	
• Feedback	• Formalização		
• Individual/Grupo	• Centralização		

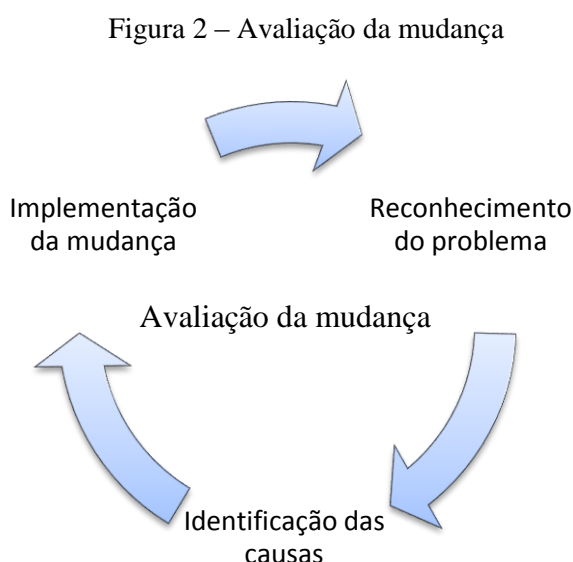
Fonte: Elaborado pelo autor

*Aaker (2001), na busca por estratégias que proporcionem melhor desempenho para as organizações, diz que se concentrar na melhoria do desempenho através do downsizing, reestruturação, redistribuição de ativos e redução de custos, não é o suficiente. Nesse sentido, Aaker (2001) sugere que o caminho para manter e melhorar o desempenho passa pelo crescimento. O crescimento não proporciona apenas o potencial para ampliar a lucratividade, mas*

*também introduz vitalidade na organização, gerando mudanças e recompensas. Focar o crescimento, lembra o autor, não significa que seja ignorada a eficiência operacional, mas apenas que ela não será dominante (Cardoso, 2005, p.76).*

Atraindo o compromisso dos colaboradores a organização consegue aumentar o interesse deles em atingir os objetivos organizacionais. Depreende-se assim comprometimento como o estado psicológico em que os colaboradores mantêm identificação e envolvimento com a organização, preocupando-se com seu bem-estar, incorporando seus valores e assumindo-os como próprio. Recentemente, o compromisso tem sido associado a várias outras formas de trabalho e comportamento. Para que os colaboradores se comprometam, a organização precisa realizar condutas que os envolvam e integrem, garantindo o retorno dos investimentos feitos sobre eles, porquanto o trabalhador, quando comprometido apresenta melhores rendimentos. Assim a organização deve internalizar nos seus funcionários as suas próprias metas e objetivos, anexando estas às metas e objetivos dos colaboradores, para tanto é necessário que haja sentimento de reciprocidade, sucedendo a troca de benefícios entre indivíduo e organização, isto é, ambos precisam corresponder às expectativas um do outro.

Como mudam as Organizações?



Fonte: elaborado pelo autor

Segundo Cardoso (2005), as fases de condução de uma mudança eficaz passam por:

- **Tarefas:**

- Motivar para a mudança;
- Gerir a transição;
- Acompanhar a dinâmica política gerada.

- **Competências:**

- Atenção;
- Negociação;
- Apoio;
- Influência;
- Determinação.

A mesma autora refere ainda que as etapas da mudança programada passam por:

1. Estabelecer o sentido da urgência => insatisfação com o Status Quo;
2. Criar uma coligação dirigente => equipa de projeto forte que lidere a mudança (meios);
3. Desenvolver uma visão/estratégia => definir o alvo para direcionar a mudança;
4. Comunicar a visão de mudança => envolver/mobilizar participantes;
5. Ação => remover obstáculos, mudar sistemas e processos e aceitar riscos;
6. Gerar ganhos de curto-prazo => recompensar o esforço;
7. Consolidar os ganhos e criar mais mudança => criar uma dinâmica nova;
8. Ancorar o processo de mudança na “Cultura Organizacional” => tornar a mudança uma “forma de estar na organização”.

No que toca à resistência à mudança, a psicologia atribui a resistência à mudança dos indivíduos através do evitamento da incerteza e de rotinas defensivas. Pereira (2012) fala dos conceitos:

- Evitamento da incerteza – A resistência à mudança é também designada como aversão ao risco. Resulta com frequência da observação, pelos empregados, de processos de mudanças anteriores;

- Rotinas defensivas – O funcionamento das organizações tende a estabilizar em torno de um conjunto de rotinas. Elas apresentam diversas vantagens, entre as quais o aumento da eficiência e o evitamento dos custos de aprendizagem e ajustamento;
- Autointeresse – Outra fonte possível de resistência reside nas percepções, pelos indivíduos, de que os seus interesses individuais poderão ser ameaçados pelo processo. Quando as pessoas sentem que podem perder algo devido à introdução de mudanças, é natural que lhes resistam, para assim defenderem os seus interesses;
- Descrença em relação à mudança – Na ausência de confiança genuína quanto aos objetivos, intenções e resultados do processo de mudança, dificilmente se poderá esperar o cumprimento de uma condição essencial para a mudança bem sucedida: a adesão das pessoas.

No que diz respeito à resistência nas organizações, a psicologia afirma que estão relacionados com uma condução incorreta dos processos de mudança, através de abordagens incompletas da mudança organizacional - falta de integração de esforços ou uso indevido de tipos e técnicas de mudança. Pereira (2012) refere os seguintes conceitos:

- Abordagem incompleta – Uma possível explicação para o fracasso de muitos processos radica na falta de integração entre os esforços desenvolvidos aos níveis formal, psicológico e social;
- Deficiências de comunicação – Um obstáculo frequente aos processos de mudança é a insuficiente sensibilização dos empregados para os benefícios da mudança, isto é um uso deficiente do poder da linguagem. Isto é tanto mais importante quando é sabido que as organizações tendem a desenvolver alguma complacência em relação aos seus processos correntes, isto é, a tomarem-nos como de utilidade comprovada. Se a necessidade de mudança não for claramente comunicada, é provável que a inércia favoreça a continuação das práticas instituídas;
- Uso indevido de tipos e técnicas de mudança – Outro fator subjacente ao fracasso de muitos esforços de mudança radica na crença de que uma determinada técnica

de intervenção pode ser a “varinha de condão” e resolver os problemas da organização.

Por sua vez, Cunha et al. (2003) refere as estratégias da gestão de resistência à mudança (Tabela 4).

Tabela 4. Estratégias de gestão da resistência à mudança

Método	Características	Aplicável quando...	Prós	Contras
<b>Educação e Comunicação</b>	Informar + educar para a mudança	Não há informação ou é desadequada	Facilita adesão	<b>Demorado</b>
<b>Participação e Envolvimento</b>	Escutar e implicar as pessoas afetadas pela mudança	As pessoas afetadas têm poder para resistir e dispõem de informação útil para a mudança	Obtenção de informação + Envolvimento	<b>Demorado</b>
<b>Facilitação e Apoio</b>	Dar apoio às pessoas afetadas pela mudança	As pessoas resistem por medo, ansiedade, desadaptação.	Ajuda a ultrapassar os receios	<b>Demorado e pode não resultar</b>
<b>Negociação e Acordo</b>	Oferecer incentivos às pessoas afetadas pela mudança	As pessoas afetadas pela mudança perdem e têm poder para resistir (ex. despedimentos)	Pode ser a melhor opção para vencer a resistência	<b>Caro + Precedente para o futuro</b>
<b>Manipulação e Cooptação</b>	Oferecer papéis desejáveis aos presumíveis resistentes (ex. promover um delegado sindical)	Falham os outros métodos	Rápido, barato e indolor	<b>Pouco ético. Pode atingir os fins contrários</b>
<b>Coerção implícita ou explícita</b>	<b>Forçar a mudar sob a presença de ameaças</b>	<b>Não deve ser usada. Usa-se quando a mudança tem de ser rápida e a inação tem custos/perdas graves</b>	<b>Rápido e barato</b>	<b>Pouco ético. Gerador de conflitos futuros.</b>

Fonte: Cunha et al., 2003

As estratégias organizacionais devem ir de encontro ao comprometimento organizacional, envolvendo os colaboradores e levando-os à mudança. Para que isso se verifique, depende de várias variáveis como a estabilidade de emprego, avaliação de desempenho, autoavaliação, remuneração variável em função da produtividade (comissões), liberdade de expressão, participação em equipa, recrutamento interno, formação de colaboradores e critérios de promoção.

Ichniowski et al. (1997) consideram que se deve propiciar benefícios, inovação, participação em equipa, formação, seleção extensiva aos colaboradores e segurança de emprego, para que haja um verdadeiro comprometimento.

Paauwe e Richardson (1997) falam-nos de práticas de compromisso: satisfação, empenho, envolvimento, lealdade e motivação do trabalhador e Guthrie (2001) aborda as oportunidades na carreira, o ambiente de trabalho, a intensidade na participação em equipa e o acesso às informações.

Ahmad e Schroeder (2003) destacam das variáveis para o comprometimento organizacional: satisfação, lealdade e motivação dos colaboradores, acrescidas de uma liderança competente, e remuneração e incentivos, formação e desenvolvimento e segurança de emprego, enquanto Park et al. (2003) abordam práticas de promoção por mérito e acesso às informações.

Kundu et al. (2007) destacam a avaliação de desempenho, formação profissional, recrutamento interno, remuneração, planeamento de recursos humanos, diversidade da força de trabalho e flexibilização da organização enquanto Lee e Lee (2007) destacam a formação e desenvolvimento, trabalho em equipa, incentivos, planeamento de recursos humanos, avaliação de desempenho e segurança de emprego.

A necessidade de implementação de um sistema eficaz e personalizado face às realidades das empresas torna-se imprescindível para promover a melhoria contínua de uma empresa e o comprometimento dos seus colaboradores. Neste seguimento, mesmo estando as organizações a atravessar um período de crise a nível mundial, o comprometimento afetivo, assume um papel fulcral dentro das organizações, com vista ao envolvimento dos colaboradores e à melhoria do desempenho individual, para que se atinjam os objetivos da organização (Goodworth, 1993).

Nesta perspetiva, a liderança autêntica começou assim a ser vista, como uma forma de liderança que assenta nas capacidades do líder e que promove de forma positiva, as

capacidades dos liderados, estando isto diretamente relacionado o desenvolvimento de um clima ético positivo. A mesma promove declaradamente, um novo tipo de relacionamento entre líder e liderado, sendo que o mesmo passa declaradamente por uma maior autoconsciência, por maior transparência relacional, assente em valores éticos e morais, promovendo assim, um maior desenvolvimento relacional e o auto desenvolvimento dos colaboradores (Walumbwa et al., 2008).

Partindo da compreensão de que as competências e as qualificações dos colaboradores de uma organização resultam da aplicação de um conjunto de práticas e estratégias, e se for considerado o facto de que as organizações com maior grau de competências estão mais bem preparadas para estabelecerem medidas mais eficazes para a excelência do desempenho organizacional, pode considerar-se o líder de uma organização deve reunir potencial para influenciar a capacidade das organizações de atingir níveis superiores de desempenho (Mendes, 2001).

Com base no referido o papel do gestor é essencial no processo de motivação dos colaboradores. Considera-se fulcral trabalhar a motivação dos colaboradores, considerando que o líder tem grande responsabilidade sobre a mesma, mas estes também têm que ter mecanismos para se auto motivar. Sendo a motivação das pessoas variada e variável, a escolha do estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmica. Portanto, não há normas rígidas ou regras. É importante atender a que quanto mais congruente for o estilo adotado, com as motivações do grupo, mais provável é que a liderança corresponda ao que os liderados esperam dela (Fachada, 2000).

São várias as competências a valorizar dentro dos membros da equipa:

Figura 3 - Exemplos de competências a valorizar na equipa.

Trabalhadores mais velhos	Diversidade cultural	Interesses desalinhados
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderança transformacional</li><li>• Recurso às bases de "Auctoritas"</li><li>• Visão mais poderosa e apelativa (e capacidade para a comunicar)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Versatilidade de estilos (amplitude do espectro e escolha apropriada)</li><li>• Sensibilidade intercultural e treino de comunicação</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior atenção ao "storming" e ao "norming"</li><li>• Enfoque no exterior da equipa</li></ul>

Fonte: o autor

Deste modo, deve motivar-se os trabalhadores mais velhos dada a sua maior experiência, recorrer à diversidade cultural como uma mais-valia para a equipa dada a versatilidade e sensibilidade que lhe confere e trabalhar o enfoque no exterior da equipa.

Não se pode subestimar o poder da motivação, pode começar-se por algo tão simples como o “aniversariante do mês”, aplicando um modelo simples e simpático de reconhecer as pessoas e aproximá-las; reuniões mensais para um belo *brainstorming* com vista à mapiação de sugestões de melhoria para o bem-estar das equipas e conhecer a perceção dos colaboradores sobre a empresa, nos diversos níveis que ela possui.

Simplicidade é palavra de ordem nos tempos de hoje. Muitas vezes, não são as retribuições monetárias as mais valorizadas do ponto de vista motivacional. O mais importante, e aqui é sugerido para o líder das equipas, é que no meio de toda esta crise financeira, faça uma pausa, conheça os membros da sua equipa e lhes dê o reconhecimento merecido daquele dia. Muitas vezes, uma simples reunião semanal bem estruturada pode trabalhar a integração e a motivação do jeito que é necessário, sem que ninguém tenha de redescobrir a pólvora ou “tirar coelhos de cartolas”.



Tabela 5. O Papel do Gestor no Processo de Mudança

<b>1. As pessoas resistem à mudança</b>	<b>É necessário considerar os receios e as interrogações das pessoas</b>
<b>2. Há facilitadores da mudança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar as pessoas</li> <li>• Aumentar a participação dos indivíduos</li> <li>• Proporcionar incentivos para a mudança</li> <li>• Suscitar a mudança voluntária</li> </ul>
<b>3. Mudar implica...</b>	<b>PROTAGONISMO</b> <b>É importante saber o que significa a mudança para nós e o que estamos dispostos a fazer</b>

Fonte: O autor

Neste sentido, os gestores sentem a necessidade de ocupar um lugar diante dos seus próprios seguidores, no sentido de os tornar mais confiantes e despertar a consciência e interesse no grupo ou organização, para que seja possível a existência de um crescimento comum. Neste sentido, os elevados níveis de consciencialização promovem, tanto o aumento da aprendizagem, como da qualidade, na medida em que encorajam os seguidores a enfrentarem e a resolverem problemas antigos, recorrendo a novos métodos, com o intuito de os tornar mais capazes e menos dependentes. No fundo, os líderes transformacionais utilizam o poder persuasivo, para convencerem os seus seguidores a lutarem por expectativas cada vez mais elevadas, com o intuito de aumentar a qualidade de todos os serviços prestados, preferindo a eficácia à eficiência. (Hirtz, et al., 2007).

## 2.2. Estimulo à Economia Criativa

### 2.2.1. Reforma da Administração Pública

Hoje em dia, a administração pública, e em especial as autarquias locais, face à situação socioeconómica atual, é chamada a responder cada vez mais a inúmeras situações, as quais há poucos anos eram impensáveis, revelando-se por vezes incapaz de responder, quer devido ao crescente aumento de solicitações quer à redução generalizada dos recursos e por vezes a alguma impreparação face ao desajustamento que se verifica entre a dimensão e diversidade das necessidades e a capacidade de resposta (Carvalho, 2011).

Entre as propostas de alteração à lei da tutela administrativa sobre as autarquias locais contam-se as seguintes (Neves, 2012):

- No plano subjetivo, regista-se o alargamento do âmbito subjetivo da tutela às “áreas metropolitanas, as assembleias distritais e as associações de municípios e de freguesias de direito público” e ao sector empresarial local.
- O alargamento dos motivos para a aplicação de sanção tutelar à “não adoção de medidas de reposição da legalidade urbanística, pela não avaliação de funcionários, pela realização de despesas sem prévio cabimento e compromisso contabilístico e pela não adoção de medidas necessárias ao cumprimento das obrigações resultantes do Direito da União Europeia”;
- A possibilidade de o tribunal optar pela substituição da aplicação da sanção de perda de mandato pela suspensão do exercício do mandato por um período de 6 a 18 meses;
- O alargamento da legitimidade para a propositura de ações de perda de mandato e dissolução de órgão autárquico.

Assim sendo, segundo o (Carvalho, 2011), refere que reforma administrativa do poder local impõe-se, na atualidade, como um pilar fundamental para a melhoria da gestão do território e da prestação de serviços públicos aos cidadãos.

Sendo que para obter uma gestão eficaz e de qualidade é necessário estabelecer os seguintes dez princípios (Feigenbaum citado por Rato 2010):

- Empenho direto dos gestores de topo no processo de gestão da qualidade de forma a garantir o envolvimento dos Recursos Humanos, quer a nível individual quer organizados em equipas;
- Organizar a gestão da qualidade como um processo aberto e transparente;
- Estabelecer padrões de qualidade em função dos desejos dos clientes; considerar a melhoria da qualidade e a redução de custos como objetivos complementares e não opostos;

- Considerar a qualidade como um método de gestão que deve ser periodicamente avaliado;
- Associar a inovação à qualidade; visualizar a procura da qualidade como um dever ético: perspetivar a gestão qualidade como um processo de melhoria continua;
- Encarar a gestão de qualidade como o caminho mais eficiente e menos capital-intensivo para aumentar a produtividade; integrar clientes e fornecedores no modelo de gestão de qualidade total.

Segundo os mesmos autores, uma vez que a promoção de qualidade e a orientação pública para a satisfação das necessidades do cidadão foram princípios consagrados em legislação anterior, a grande novidade da atual reforma consiste na procura da implementação de uma gestão por objetivos que inclui a responsabilização a nível organizacional e individual pelos resultados obtidos, através de critérios pré-estabelecidos de avaliação.

Porém, nas políticas da reforma da administração pública, a nível mundial, tem-se verificado, por sistema, o ditame das principais instituições internacionais que, independentemente das realidades sociais, económicas e culturais, impõem modelos idênticos para todos os países. Esses organismos – fundo monetário internacional, banco mundial e a organização mundial do comércio – a par da organização para a cooperação e desenvolvimento económico, definem orientações políticas que passam por três vetores (Mendes, 2003):

- Fortes restrições orçamentais;
- Total liberalização dos mercados;
- Privatização dos serviços públicos.

Segundo a resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004 “o desenvolvimento do País exige uma administração pública norteada por objetivos de serviço ao cidadão, às comunidades e às empresas, estruturada segundo modelos flexíveis, dirigida com responsabilidade e dispondo de recursos humanos mobilizados e qualificados”.

Podem ser diversos os objetivos da reforma, no entanto, é necessário sintetizar as grandes linhas desta reforma (Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004, 2004):

- Aumentar a qualidade e a eficácia dos serviços públicos, tornando-os mais céleres, ágeis, simples, adequados, disponíveis e acessíveis;
- Aumentar os níveis de eficiência da Administração Pública, otimizando o consumo dos recursos financeiros, humanos, tecnológicos e infraestruturais, associados à prestação dos serviços, sem prejuízo dos níveis de qualidade e eficácia pretendidos;
- Promover a motivação e valorização dos funcionários públicos, apostando na sua formação e qualificação e introduzindo um novo conceito de avaliação de desempenho, estimulando o mérito.

Com vista a realizar estes objetivos o Governo definiu cinco áreas prioritárias para a reforma, a saber, organização, liderança e responsabilidade, mérito e qualificação e quatro grandes áreas de atuação operacional, como se pode verificar no quadro seguinte (Rato, 2010):

Tabela 6 Descrição Sumária das áreas de atuação operacional da Reforma da Administração Pública

Áreas	Eixos prioritários	Resultados a alcançar
1. Instituição de uma lógica de gestão por objectivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança e responsabilidade</li> <li>• Mérito e qualificação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Indicadores – chave de desempenho em função da missão e da visão estratégica de cada Organismo</i></li> <li>• <i>Definição de objectivos individuais</i></li> </ul>
2. Revisão das atribuições e orgânica do Estado e da Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização do Estado</li> <li>• Organização da administração Pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Racionalização da organização no sentido de aumentar a eficiência e/ou eficácia da Governação</i></li> </ul>
3. Melhoria da qualidade dos serviços prestados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de serviço</li> <li>• Governo electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Aumento da qualidade de serviço</i></li> <li>• <i>Racionalização na afectação de recursos</i></li> </ul>
4. Revitalização do Programa de Formação e Valorização para a Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização e Formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Promoção das competências fundamentais para posições pivotais na Administração Pública</i></li> </ul>

Fonte (Rato, 2010)

Segundo Mendes (2003) os países da OCDE adotam a terminologia de *New Public Management* e recomendam a todos os países membros a adotarem os princípios fundamentais. Segundo Hood (1991 citado por Mendes, 2003), estes princípios são:

- A privatização dos serviços, com diminuição do peso do Estado;
- A adoção de métodos de gestão empresarial, na base da supremacia desta em relação à pública;
- A desburocratização e a descentralização, com suporte num modelo que enfatiza os resultados, o serviço, a participação e os sistemas abertos.

Assim, “promover a mudança de uma administração pública tradicionalmente ordenada em função do requerido pelo exercício do poder do Estado nas áreas específicas da sua autoridade e preservação da legalidade dos atos administrativos para uma outra mais capaz de garantir a gestão eficiente dos serviços criados para assegurar a intervenção que o Estado foi gradualmente sentido necessidade de exercer em áreas da vida económica e social cada vez mais amplas e mais atenta aos requisitos de flexibilidade de procedimentos exigida pela nova atenção ao princípio de não perturbar em excesso o normal exercício da iniciativa privada.” (Barata, 2000, p.27).

Assim sendo, segundo o Documento Verde da Reforma da Administração Local, terá quatro eixos de atuação: o setor empresarial local; a organização do território; a gestão municipal; e o financiamento e a democracia local. Assim, A Reforma da Administração Local assume-se como uma prioridade do atual Executivo, baseada na proximidade com os cidadãos, fomentando a descentralização administrativa, valorizando a eficiência na gestão e na afetação de recursos públicos destinados ao desenvolvimento social, económico, cultural e ambiental das várias regiões do País e potenciando novas economias de escala.

Por fim, toda a Reforma da Administração Local deverá estar orientada para a melhoria da prestação do serviço público, aumentando a eficiência e reduzindo custos, tendo sempre em consideração as especificidades locais, considerando nesse sentido a existência de diferentes tipologias de territórios, nomeadamente áreas metropolitanas, áreas maioritariamente urbanas e áreas maioritariamente rurais

### 2.2.2. Racionalização de Recursos Públicos

Segundo o Documento de Estratégia Orçamental 2012-2016 a redução do peso do Estado para o limite das possibilidades financeira do País é uma prioridade.

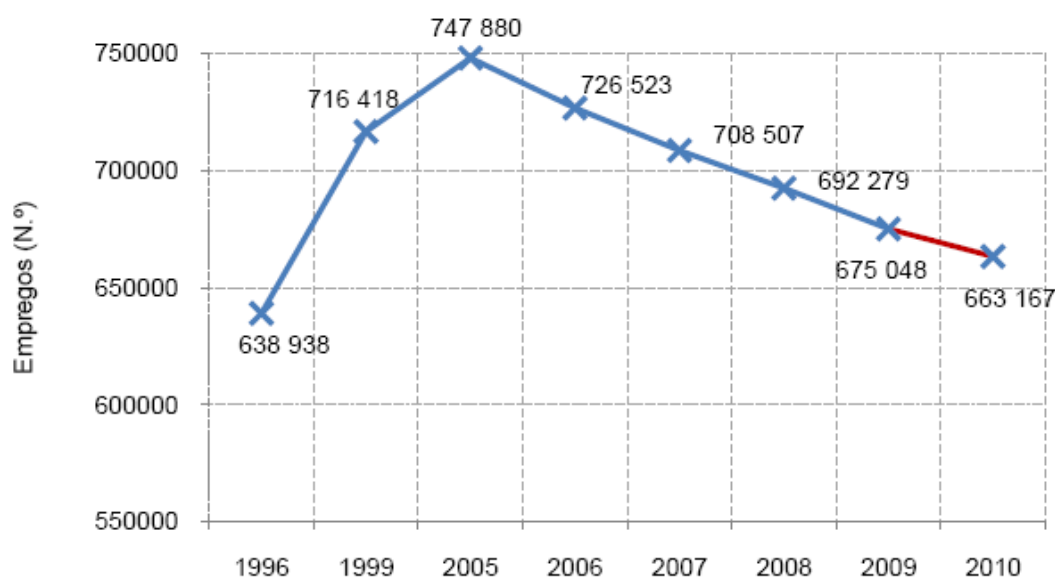
Neste mesmo documento foram definidos os seguintes objectivos:

- Aplicação de modelos de governação e organização funcional que promovam a flexibilidade de gestão, o envolvimento, a motivação e desenvolvimento pessoal dos funcionários e a responsabilidade individual e coletiva pelos resultados alcançados;

- Desenvolvimento de um Estado ágil e inovador, adaptado aos desafios da sociedade da informação, que preste serviços de qualidade e individualizados aos cidadãos, segundo novos paradigmas de organização e funcionamento em rede, suportados pelas tecnologias de informação e comunicação;
- Promoção de um Estado que dignifique os seus agentes, valorize o seu trabalho, o seu dinamismo e inovação, invista na sua capacitação e motivação e avalie adequadamente o seu desempenho por referência a objetivos claros e concretos.

O processo de racionalização de efetivos iniciado em 2005 e prosseguido ao longo da anterior legislatura continuou, em 2010, a demonstrar um comportamento consistente de redução de efetivos face ao número de trabalhadores verificado no final de 2005 (747 880 trabalhadores). Com efeito, se a 31 de Dezembro de 2009 a redução acumulada se cifrava em 72 832 trabalhadores, em 2010 essa redução atinge já os 84 713 trabalhadores (figura 1) (Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2010).

Gráfico 1. Emprego na administração Pública 1996-2010



Fonte: DGAEP citado por Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2010)

O Governo propõe um conjunto de disposições que visam, por um lado, o reforço e melhoria da informação disponível sobre efetivos, designadamente nas administrações regionais, e, por outro lado, a racionalização dos meios no caso de autarquias locais em

situação de desequilíbrio financeiro estrutural ou de rutura financeira (Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2010).

O Governo tem como objetivo a nível do setor empresarial local, racionalização, reduzindo o número de Entidades, adequando-o à sua verdadeira missão, de acordo com as especificidades locais, determinando concretamente quais as suas áreas estratégicas de atuação, gerando economias de escala, melhor gestão e mais eficiência dos recursos públicos (Governo de Portugal, 2011).

“Entende-se que a racionalização da Administração Pública não se consubstancia numa alteração radical num único momento do tempo, mas num processo contínuo e progressivo, já iniciado, que permita à Administração Pública, no seu conjunto, melhorar o seu funcionamento por via da adoção de estruturas orgânicas, processos e práticas que maximizem a captação de benefícios resultantes da evolução tecnológica e organizativa, designadamente através da eliminação de atividades redundantes, com o objetivo de cumprir a sua missão: criar valor para a sociedade utilizando os recursos públicos da forma mais eficiente possível.” (Ministério das Finanças, 2012, p.49)

Assim sendo, o atual contexto de contenção e racionalização das despesas públicas e os compromissos assumidos por Portugal justificaram a realização de um censo obrigatório às fundações, nacionais ou estrangeiras, que prossigam os seus fins em território nacional, com vista a proceder: à avaliação do respetivo custo/benefício e da sua viabilidade financeira; e à tomada de decisões sobre a manutenção ou extinção, sobre a continuação, redução ou cessação dos apoios financeiros concedidos, bem como sobre a manutenção ou cancelamento do estatuto de utilidade pública (Governo de Portugal, 2012).

### 2.3. Autarquias Locais Portuguesas

As autarquias locais são pessoas coletivas territoriais, dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução de interesses específicos dos cidadãos da sua área. No nosso sistema, não há autarquia local se esta não é administrada por órgãos representativos das populações que a compõem. Nas eleições locais, as respetivas populações escolhem os seus órgãos de governo. (Bilhim, 2004).

A circunscrição administrativa que empreendeu o código administrativo de 1936-1940 dividiu o território nacional em quatro níveis de administração: província, distrito,



concelho e freguesia. Da operacionalização administrativa do Estado Novo deve notar-se (Catarino, Faro, & Vargas, 2007):

- A existência de uma unidade de grande abrangência territorial: a Província;
- A criação de unidades periféricas polivalentes, com raio de ação pertencente a mais do que um departamento central;
- A consolidação do distrito como circunscrições territorial e administrativa.

Assim, atualmente as autarquias locais apresentam os seguintes órgãos (Bilhim, 2004):

- Freguesia: Assembleia de freguesia; e Junta de Freguesia;
- Município: Assembleia Municipal; Câmara Municipal; e Conselho Municipal;
- Região administrativa: Assembleia Regional; Junta Regional; Conselho Regional.

A Assembleia Municipal é um órgão deliberativo, enquanto a Câmara Municipal e o Presidente de Câmara Municipal são órgãos executivos. As Freguesias são autarquias locais que, dentro do território municipal, visam a prossecução de interesses próprios da população residente em cada circunscrição paroquial (Bilhim, 2004).

Segundo Curto, Fonseca, Dias, Dias, e Nikolic, (2004) relativamente ao território continental, a Constituição consagra a existência de três níveis de poderes locais: região administrativa, município e freguesia. As regiões administrativas não foram ainda instituídas e os 18 distritos, em vigor desde 1835, continuam a existir. Na prática, os distritos não são mais do que circunscrições da administração desconcentrada do Estado.

Assim, Portugal é constituído por 308 municípios, menos 548 do que em 1835, sendo que a nível continental o número de municípios é de 278 (Quadro 1). Ao nível das freguesias, Portugal tem 4251, mais 201 do que em 1836, sendo que em Portugal continental existem 4047 freguesias (Quadro 2).

Tabela 7 Evolução do número de municípios

ANOS	1835	1836	1898	1950	1974	1996	2004
CONTINENTE	827	351	261	273	274	275	278
AÇORES	22	22	19	19	19	19	19
MADEIRA	7	10	10	11	11	11	11
TOTAL	856	383	290	303	304	305	308

Fonte (Curto, Fonseca, Dias, Dias, & Nikolic, 2004)

Tabela 8 Evolução do número de freguesias

ANOS	1836	1840/46	1898	1950	1974	1996	2004
CONTINENTE	4050	3769	3739	3667	3835	4018	4047
AÇORES		117	126	134	141	149	150
MADEIRA		45	52	52	53	54	54
TOTAL	4050	3931	3917	3853	4029	4221	4251

Fonte (Curto, Fonseca, Dias, Dias, & Nikolic, 2004)

### 2.3.1. Enquadramento Legislativo

A Constituição da República Portuguesa estipula, no n.º 1 do artigo 6º, que o Estado é unitário e respeita, na sua organização, os princípios da autonomia dos poderes locais e da descentralização democrática da administração pública.

O título VIII da parte III foca-se nos poderes locais e é nele que a Constituição da República Portuguesa (2005):

- Define que a organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais; e que estas são pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas (artigo 235º);

- Estabelecem categorias de autarquias locais, no qual são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas (artigo 236º);
- Que as atribuições e a organização das autarquias locais, bem como a competência dos seus órgãos, serão reguladas por lei, de harmonia com o princípio da descentralização administrativa (artigo 237º);
- Consagra o princípio da autonomia financeira e patrimonial: as autarquias locais têm património próprio e finanças próprias (artigo 238.º);
- Define que a organização das autarquias locais compreende uma assembleia eleita dotada de poderes deliberativos e um órgão executivo colegial perante ela responsável, no qual, os titulares dos órgãos eletivos das autarquias locais são eleitos por sufrágio universal direto, secreto e periódico e a conversão dos votos em mandatos é feita em conformidade com o princípio da representação proporcional (artigo 239.º);
- Estabelece que as autarquias locais podem submeter a referendo dos respetivos cidadãos eleitores matérias incluídas nas competências dos seus órgãos, nos casos, nos termos e com a eficácia que a lei estabelecer (artigo 240º);
- No artigo 241º se atribui às autarquias locais um poder regulamentar próprio, nos limites da Constituição, das leis e dos regulamentos emanados das autarquias locais de grau superior, assim como das autoridades com poder tutelar;
- Consagra que a tutela administrativa sobre as autarquias locais consiste na verificação do cumprimento da lei por parte dos órgãos autárquicos e é exercida nos casos e segundo as formas previstas na lei (artigo 242º);
- Estabelece que as autarquias locais dispõem de quadros de pessoal próprios e se explica que o regime dos funcionários e agentes do Estado lhes é aplicável, com as necessárias adaptações (artigo 243.º).

A criação de freguesias é estabelecida pela Lei n. º 8/93, de 5 de Março, no qual a criação de freguesias incumbe à Assembleia da República, no respeito pelo regime geral definido na presente lei-quadro, tendo em conta:

- A vontade das populações abrangidas;
- Razões de ordem histórica, geográfica, demográfica, económica, social e cultural;
- A viabilidade político-administrativa, aferida pelos interesses de ordem geral ou local em causa, bem como pelas repercussões administrativas e financeiras das alterações pretendidas.

O artigo 5º da mesma lei refere um conjunto de critérios técnicos, no qual a verificação cumulativa à criação de freguesias fica condicionada, entre os quais se destaca um certo número de eleitores mínimo, e a existência de um número de tipos de serviço e estabelecimentos comerciais.

A Lei n.º 142/85 de 18 de Novembro, estabelece o regime da criação, extinção e modificação de municípios, sendo que a Assembleia da República deverá ter em conta:

- A vontade das populações abrangidas;
- Razões de ordem histórica e cultural;
- Fatores geográficos, demográficos, económicos, sociais, culturais e administrativos;
- Interesses de ordem nacional e regional ou local, em causa.

A Lei n.º 56/91, de 13 de Agosto, define que a região administrativa é uma pessoa coletiva territorial, dotada de autonomia administrativa e financeira e de órgãos representativos, que visa a prossecução de interesses próprios das populações respetivas, como fator da coesão nacional. Os órgãos representativos da região são a assembleia regional e a junta regional. No qual estabelece que a atuação da administração regional deverá respeitar os seguintes princípios:

- Princípio da Subsidiariedade;
- Princípio da Legalidade;
- Princípio da Independência;

- Princípio da Descentralização administrativa;
- Princípio da Poder regulamentar;
- Princípio da Administração aberta;
- Princípio da Representante do governo;
- Princípio da Tutela administrativa.

Por fim, com base no artigo 17.º da Lei n.º56/91, a criação de cada região administrativa e no respeito da aplicação do princípio da subsidiariedade, as regiões administrativas detêm, no âmbito da respetiva área territorial, atribuições nos seguintes domínios:

- a) Desenvolvimento económico e social;
- b) Ordenamento do território;
- c) Ambiente, conservação da natureza e recursos hídricos;
- d) Equipamento social e vias de comunicação;
- e) Educação e formação profissional;
- f) Cultura e património histórico;
- g) Juventude, desporto e tempos livres;
- h) Turismo;
- i) Abastecimento público;
- j) Apoio às atividades produtivas;
- k) Apoio à ação dos municípios.

(...) Agregação das Freguesias

### 2.3.2. Processo de Gestão Atual

Nos últimos vinte e cinco anos do século XX, as democracias industrializadas viram ocorrer uma mudança nos objetivos e métodos da governação do Estado em geral e das autarquias locais e particular (Bilhim, 2004). Segundo o mesmo autor desenvolveram-se uma combinação de diversos elementos que originou uma mudança: défices públicos elevados, estagnação económica, desencanto com os avanços e recuos de promessas do Estado de bem-estar social e com o sentimento generalizado dos cidadãos de que o Estado estava a invadir a sua área reservada das liberdades individuais.

No entanto, a constituição e manutenção das cadeias de delegação de poderes e de responsabilização, que tem origem nos cidadãos, que são vitais para o funcionamento das sociedades democráticas contemporâneas, assenta não só no cumprimento da lei, mas também numa relação de confiança dos cidadãos relativamente aos diferentes intervenientes do sistema político-administrativo (Kierkegaard, 2009).

Neste sentido, com a finalidade de conceber uma ideia de gestão pública autárquica para a prossecução de políticas públicas que criem o desenvolvimento sustentado num município, é inevitável perceber o tipo de lógica relacional que existe entre o Governo central e o poder local. Sendo importante a forma de relacionamento entre Estado e municípios, o sistema político de gestão autárquica hoje deve essencialmente ter em conta as seguintes linhas de força (Catarino, Faro, & Vargas, 2007):

- Quais são os melhores paradigmas de organização e gestão para a esfera pública para ser dada resposta adequada às necessidades de bens e serviços públicos dos cidadãos?
- Como pode uma autarquia, com os meios e limitações próprios, empreender um esforço para a criação de riqueza dentro de uma economia baseada no conhecimento?

Como tal, ao longo da história, o modelo de gestão pública foi evoluindo e foi-se adaptando às circunstâncias que cada ocasião permitiam, designadamente às de carácter económico, mas também às de natureza social, política, cultural ou religiosa com marca dominante (Carvalho, 2011).

Assim sendo estas mudanças e reformas levam a uma conceito de Nova Gestão Pública, que protagoniza a descentralização do poder decisório pelas unidades públicas, a reestruturação dos processos e lógicas de funcionamento, a redefinição dos seus objetivos estratégicos e uma maior preocupação pela satisfação dos seus clientes e promotores (Denhardt & Denhart, 2000).

A autonomia local respeita à “possibilidade de exercício de certas atribuições ou competências segundo princípios organizativos da decisão e da ação autónomos em relação à «organização» estadual”. A descentralização administrativa é “uma consequência” desta liberdade ou autonomia das coletividades locais. A expressão e representação dos seus interesses e ideia de governo local assentam na eleição dos respetivos órgãos deliberativos e executivos. A autonomia local “só vale” enquanto veículo de democracia local.” (Neves, 2012).

Neste sentido, a gestão atual tem uma tendência mais descentralizadora das competências, que fomenta a autonomia dos municípios, os capacite, mas também os responsabilize mais pelas suas opções de gestão. Contudo, deve continuar a procurar sempre melhoria do modelo por forma a minimizar distorções intra e interterritoriais e ainda adequar na medida do possível os meios de financiamento aos respetivos níveis administrativos de gestão, às necessidades de execução da despesa e à capacidade contributiva da sociedade (Carvalho, 2011).

“Sob o ponto de vista financeiro, designadamente quanto à descentralização financeira, todos os sistemas verticais de governo assentam, em maior ou menor medida, na existência de transferências dos governos centrais para os respetivos governos subnacionais e de regras específicas que as regulam. O sistema de transferências financeiras vigente em Portugal resulta da evolução das chamadas Leis de Finanças Locais que se verificou no período democrático. Esta evolução permite-nos tirar lições relevantes sobre o que foi, o que deveria ter sido e, principalmente, o que deverá ser feito na iminente reforma da Lei de Finanças Locais.” (Camões, sd, p.1).

Assim sendo, segundo Carvalho (2011), existem cinco grandes grupos de receitas dos municípios:

- Impostos municipais;
- Transferências;

- Taxas e licenças;
- Receitas da gestão patrimonial;
- Recurso ao endividamento (tende a ser cada vez mais limitado devido às condicionantes legais, e à situação própria de cada município e à atual situação socioeconómica.

Segundo Catarino, Faro, e Vargas, (2007) nos países industrializados o modelo de gestão da esfera municipal tem dado enfoque à descentralização das competências para as unidades periféricas, contudo, não é o único modelo, sendo muitas vezes adotado um regime misto de paradigma organizacional. Existem três paradigmas de relação institucional centro-periferia na gestão pública autárquica (Lourenço, Jorge, Sá, & Rolas, 2011):

- Paradigma autonómico: ênfase na autonomia das autoridades locais com regulação limitada pelo Governo. As fontes de financiamento são alargadas e existe possibilidade de haver uma política fiscal municipal, o que garante uma vasta capacidade de acção;
- Paradigma partilhado: a governação é executada através de processos de partilha entre autarquias locais e Governo. Detém uma natureza mais indefinida, as duas unidades de governação apenas se limitam a cumprir tarefas compartilhadas;
- Paradigma de agência: tem por base uma aceção minimalista por parte do nível de governo autárquico, que executa as orientações do Governo. A fonte de financiamento é exclusivamente o subsídio estatal, com apertado controlo.

Assim, das diversas instâncias do Estado Português, as autarquias locais, constituem um nível de decisão e ação próximo dos cidadãos, o que permite de alguma forma avaliar o resultado direto da atuação destes organismos e suscitar, porventura, um maior interesse na forma como os recursos financeiros são utilizados (Lourenço, Jorge, Sá, & Rolas, 2011).

Por fim, o novo paradigma de gestão autárquica deverá ter em conta as novas funções de progresso económico, maior proximidade com populações e facultar uma cultura organizacional mais próxima da dinâmica das empresas: empenho e dedicação na ação



governativa e executiva, proximidade ao cliente/cidadão, autonomia e espírito empreendedor (produção de políticas de desenvolvimento locais), produtividade através da motivação das pessoas, orientação por valores, valorização da especialização laboral, estruturas simples e equipa reduzida e flexibilidade e rigor (Catarino, Faro, & Vargas, 2007).

## 2.4. Sector Empresarial Local (SEL) em Portugal

### 2.4.1. Caracterização do SEL em Portugal

O setor empresarial local (SEL) é constituído por empresas participadas pelos municípios direto ou indiretamente, no qual, por possuírem esta classificação devem atender a algumas recomendações:

- “A decisão de criação de empresas municipais, bem como a decisão de tomada de uma participação que confira influência dominante, deve ser precedida dos necessários estudos técnicos, nomeadamente do plano do projeto, na ótica do investimento, da exploração e do financiamento, demonstrando-se a viabilidade económica das unidades;
- A escolha de parceiros privados deve ser feita, em regra, mediante procedimento concursal, assegurando a transparência, a igualdade de oportunidades, a concorrência e a imparcialidade;
- Os compromissos com reflexos nos exercícios seguintes, assumidos pelos Municípios face às empresas municipais, deverão ser inscritos nos respetivos documentos previsionais e registados nas adequadas contas de controlo orçamental;
- Os documentos de prestação de contas das empresas municipais devem ser remetidos ao Tribunal de Contas até 30 de Abril do ano seguinte àquele a que respeitam, salvo dispensa.”

Segundo o Documento Verde, o Governo tem como objetivo ao nível do SEL: Elaborar um diagnóstico sobre o número de entidades que compõem o atual SEL, promovendo a redução do número de entidades e adequando o Sector à sua verdadeira missão estratégica, de acordo com a realidade local e as suas necessidades específicas; analisar

o atual Enquadramento Legal que rege o SEL de modo a adequar todas as futuras iniciativas legislativas ao conteúdo e finalidades da Reforma pretendida; elaborar um novo diploma do SEL, consagrando novos critérios para a sua criação, existência e gestão; redimensionar e fortalecer o SEL, redefinindo o seu perímetro de atuação.

Visto que, existe um conjunto de situações que devem ser alvo de reflexão e ponderação, com vista à reavaliação do quadro legal existente de enquadramento do setor, como

- Uma multiplicidade de tipos e formas de empresas, que potencialmente integram o SEL, situação que, por um lado cria uma complexidade excessiva e desnecessária do enquadramento jurídico do sector e, por outro, dilui e torna imprecisas as fronteiras difusas do próprio SEL;
- Um quadro potencial de atividades demasiado amplo, sendo possível a criação, quase sem restrições, de instituições em todos os sectores de atividade;
- Inexistência ou limitadas implicações da alteração da legislação de enquadramento do sector (2006), na parte em que impunha a adequação das empresas pré-existentes ao quadro legal alterado, permitindo a coexistência de instituições criadas à luz de diferentes enquadramentos jurídicos;
- Quadro difuso e algo impreciso quanto ao âmbito da sujeição das empresas do SEL às regras das sociedades comerciais;
- Ausência de um sistema de registo centralizado das instituições pertencentes ao SEL, tornando difícil obter um quadro claro do sector;
- Inexistência de obrigações claras de reporte relativamente quer à criação, extinção ou outras alterações das empresas do SEL, quer à situação económica e financeira das mesmas, gerando também uma situação confusa e ambígua.

Assim, “a empresarialização relaciona-se com a tentativa de conferir à administração pública uma maior racionalidade e cultura de tipo empresarial. Esta tendência, associada ao movimento conhecido como Nova Gestão Pública, tenta focar a atenção nos resultados produzidos (na eficiência e eficácia) e na avaliação do desempenho. De facto, este objetivo prossegue o muito nobre modelo de separação entre política e

administração, pelo menos teoricamente, a realidade é, no entanto, outra. Por outro lado, com a criação de uma empresa que atua, em regra, segundo o direito privado, gera-se uma maior flexibilidade, por exemplo, no que toca à contratação de pessoal, onde esta pode recrutar segundo o regime geral do contrato individual de trabalho e dotar-se de um quadro de pessoal próprio. Percebe-se contudo, que para o objetivo da empresarialização ser atingido, é necessário impor algum distanciamento entre as empresas municipais e as Câmaras Municipais. Finalmente, o município não pode criar empresas para o desenvolvimento de atividades não empresariais” (Cruz, 2008, p.12).

De acordo com a definição apresentada que regula o Sector Empresarial Local (Lei n.º 53 – F/2006, de 29 de Dezembro), existem duas categorias de empresas que integram o SEL:

- “Empresas na forma de Sociedade Comercial”, que podem ser municipais, intermunicipais e metropolitanas, tal como refere o seu art.º 3º, “são empresas municipais, intermunicipais e metropolitanas as sociedades constituídas no termos da lei comercial, nas quais os municípios, associações de municípios e áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, respetivamente, possam exercer, de forma direta ou indireta, uma influência dominante em virtude de alguma das seguintes circunstâncias:

- Detenção da maioria do capital ou dos direitos de voto;

- Direito de designar ou destituir a maioria dos membros do órgão de administração ou de fiscalização.”

- “Entidades Empresariais Locais com natureza empresarial” (“entidades empresariais locais”), reguladas no Capítulo VII da referida Lei (cf. nº 2 do art.º 3º). Determina este artigo que: “Os municípios, as associações de municípios e as áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto podem constituir pessoas coletivas de direito público, com natureza empresarial, doravante designadas «entidades empresariais locais».”

Como resulta da definição legal, note-se que, de acordo com a legislação, integram o SEL quer as empresas sob influência dominante direta mas também as que se encontram sob a influência dominante indireta de municípios, de associações de municípios ou das áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto.

Tal como verificamos no parágrafo anterior a lei define de forma transparente a composição e os tipos de empresas que integram o SEL, contudo, é muito complexo,

quantificar com rigor absoluto a dimensão do SEL em Portugal. Verificámos que não existe nenhum registo exaustivo sobre esta matéria, “mas também porque as tipologias do SEL não foram transportadas para as categorias operativas, utilizadas nos diversos sistemas de informação que registam dados sobre as entidades coletivas existentes em Portugal e, por isso, também, as instituições do SEL”. (Fonte: Livro Branco do Sector Empresarial Local).

Foi necessário reunir várias fontes para conseguir obter os dados pretendidos, através do trabalho realizado pelo Governo Português, concluímos que existe 392 SEL.

Das 392 existentes, 242 são empresas em forma de sociedade comercial, 123 são entidades empresariais locais, 27 são empresas sob influência dominante indireta. (Fonte: Livro Branco do Sector Empresarial Local). Em suma, 354 têm natureza municipal e as restantes 38 têm natureza intermunicipal ou metropolitana.

Tabela 9 O Universo SEL em 2009

<b>Tipo de entidade</b>	<b>Número de Empresas</b>
Total de Empresas que integram o SEL	392
Empresas em forma de sociedade comercial	242
Municipais	211
Intermunicipais/metropolitanas	31
Entidades Empresariais Locais	123
Municipais	116
Intermunicipais/metropolitanas	7
Empresas sob influência dominante indireta	27

Fonte: Relatório da Consultoria Técnica para Elaboração do Livro Branco do SEL

Considerando as 354 empresas de natureza municipal, verifica-se que existem empresas do SEL em 166 dos 308 municípios portugueses, em 82 destes 166 municípios só existe uma empresa, apenas 18 municípios têm 5 ou mais empresas.

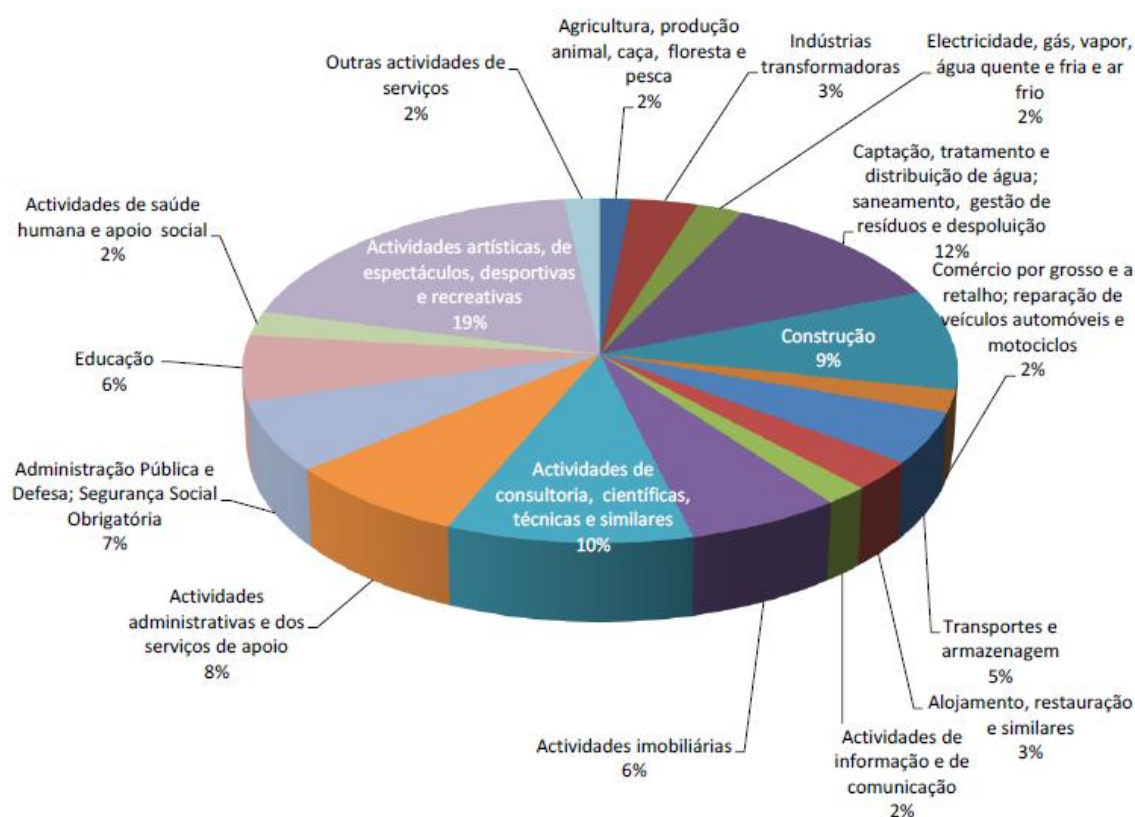
Tabela 10 Número de empresas Municipais do SEL, por município

<b>Nº de empresas por município</b>	<b>Nº de municípios</b>
0	142
1	82
2	41
3	16
4	9
5	9
6	4
7	4
9	1
Total	308

Fonte: Relatório da Consultoria Técnica para Elaboração do Livro Branco do SEL

Fazendo uma análise em termos sectoriais e considerando o nível 1 da Classificação das Atividades Económicas (CAE), verifica-se que as atividades que representam mais de 5% do tal das empresas são, por ordem decrescente de importância, as seguintes: artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas; captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição; consultoria, científicas, técnicas e similares; construção; atividades administrativas e de serviços de apoio; administração pública e defesa, segurança social obrigatória; imobiliárias e educação.

Figura 4 – Distribuição das Empresas do SEL, por CAE, nível 1

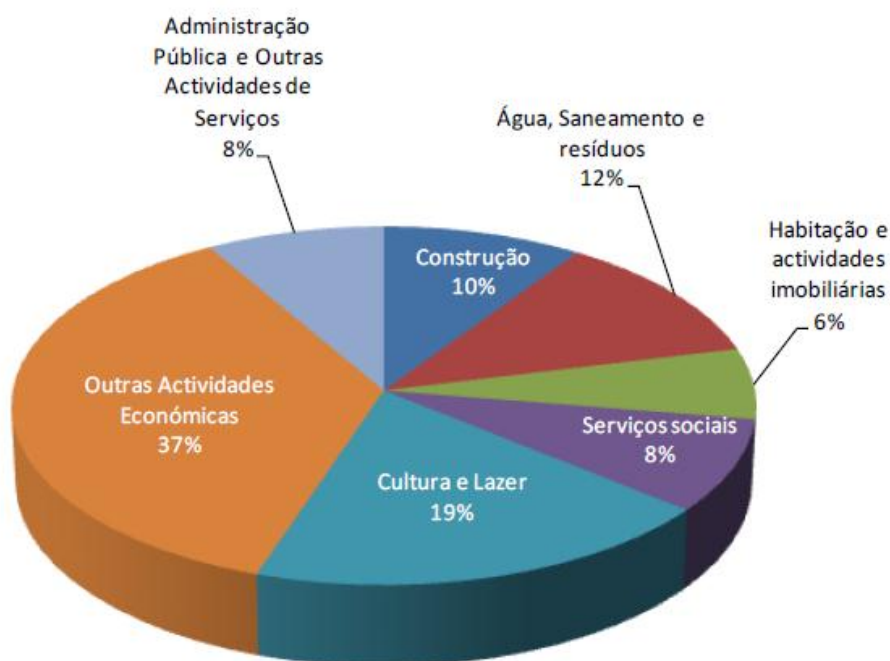


Fonte: Relatório da Consultoria Técnica para Elaboração do Livro Branco do SEL

Pode-se verificar que a Cultura e lazer e a Água, saneamento e resíduos representam, em conjunto, 31% das organizações empresariais. Nas restantes é importante destacar os 37% das Outras atividades económicas e os 10% da Construção.

Verifica-se também que a grande maioria das empresas fora criadas entre 2000 e 2006, isto aconteceu devido aos Fundos Comunitários da altura o QCA II que fomentou uma determinada empresarialização das instituições gestoras de projetos co-financiados.

Figura 5 – Distribuição do número das empresas do SEL, por tipo de intervenção



Fonte: Relatório da Consultoria Técnica para Elaboração do Livro Branco do SEL

Outra conclusão importante a referir é a proporcionalidade do número de empresas pela dimensão do município, ou seja, o número de empresas do SEL por município é tanto maior quanto maior for o município.

Segundo a informação recolhida através dos inquéritos efetuados pelo Governo às Autarquias pela equipa que elaborou o “Livro Branco”, no que diz respeito às motivações para a criação de empresas do SEL, destaca-se que “a melhoria na qualidade dos serviços prestados e a eficiência da gestão constituem as principais motivações associadas ao desenvolvimento das atividades das instituições do SEL. Ao contrário, apenas 17% dos inquiridos consideram a facilidade na obtenção de financiamento como uma das motivações associadas à constituição ou aquisição de participação por parte do município. A análise por data de criação ou início de atividade sugere que, no domínio da eficiência da gestão, o tratamento fiscal em sede de IVA no que respeita aos financiamentos comunitários, em particular com o QCA II, terá sido também uma motivação importante para a criação de empresas do SEL”.

Tabela 11 Motivações associadas à criação de empresas do SEL ou aquisição de participação social em empresas do SEL

Motivações	Empresas do SEL
Flexibilidade na contratação e aquisição de recursos	25%
Facilidade na obtenção de financiamento	17%
Melhoria na qualidade dos serviços prestados ou dos bens produzidos	62%
Melhoria na eficiência de gestão	59%

Fonte: Relatório da Consultoria Técnica para Elaboração do Livro Branco do SEL

#### 2.4.2. Situação económico-financeira do SEL em Portugal

O aspeto económico-financeiro foi determinante para a intenção do atual Governo. O SEL em Portugal pesa de uma forma negativa nas contas públicas. A despesa corrente é o principal indicador, as 334 empresas têm mais de 14 mil trabalhadores, dando uma média de 43 trabalhadores por empresa. Segundo o “Livro Branco” “o universo SEL representa um VAB total de 183 M€ e, em média, cada uma das empresas representa um VAB de 550 mil euros. É de destacar que 43% das empresas apresentam um VAB negativo.”

Ao nível de custos, em termos gerais, as empresas do SEL têm custos com fornecimento e serviços externos “de cerca de 464 milhões de euros”, custo com recursos humanos “na ordem dos 273 milhões de euros” e custos financeiros “cerca de 42 milhões de euros”, verificando desta forma que as despesas correntes representam, em média, mais de “72%” do total dos custos destas empresas.

No que diz respeito aos proveitos as SEL representam cerca de 1000 milhões de euros. Na grande maioria estes proveitos são consequência dos subsídios atribuídos pelas próprias Autarquias, aumentando desta forma o peso nas contas públicas. Das 334 empresas, 200 declaram receber apoios financeiros das Autarquias.

Os capitais próprios das empresas do SEL ultrapassam os 874 milhões de euros, sendo que “17% delas apresentam capitais próprios negativos”. O passivo das instituições do



Sector Empresarial Local “ascende a cerca de 2,3 mil milhões de euros, ou seja, cada empresa em média apresenta um passivo na ordem dos 7 milhões de euros.

As empresas do SEL apresentavam, no final de 2009, dívidas a terceiros, de médio e longo prazo, de cerca de 900 milhões de euros e dívidas a terceiros de curto prazo de 700 milhões de euros.

Outro indicador preocupante é o tempo que as empresas do SEL demoram a pagar aos fornecedores, “em termos medianos, 75 dias a pagar” e a receber “cerca de 60 dias”. Contudo, esta análise, torna-se complexa pois existem valores muito desiguais, cerca de 25% das empresas têm prazos de pagamentos superiores a “160 dias e que as 10% das empresas com maior prazo de pagamento demoram mais de 300 dias a pagar”.

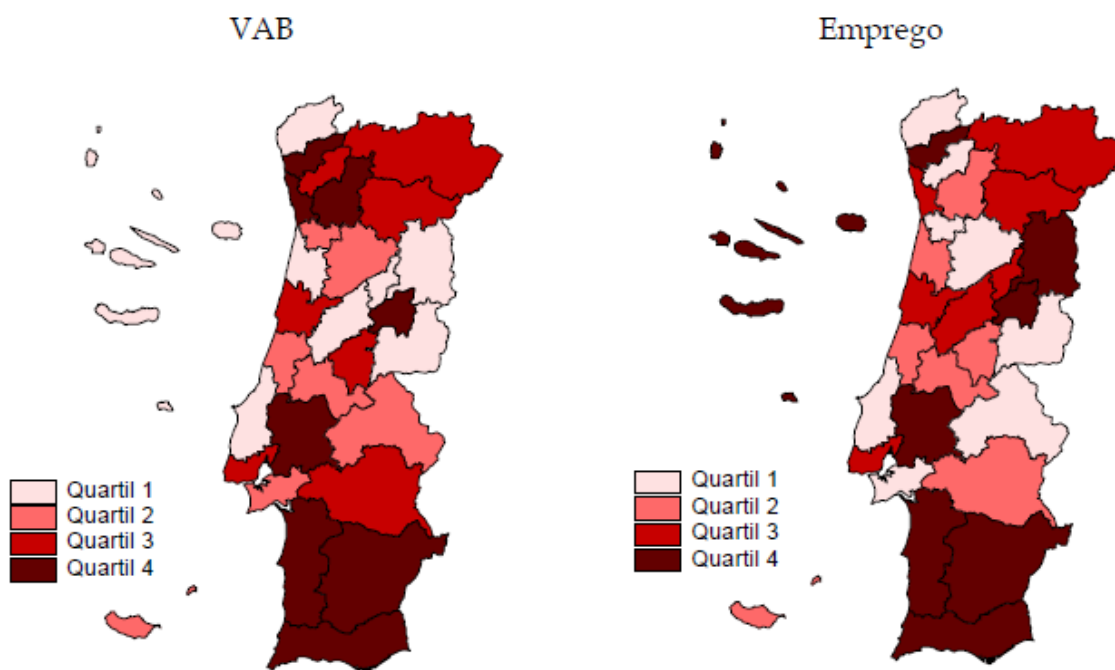
#### 2.4.3 O impacto do SEL na economia e nas finanças locais em Portugal

As empresas do SEL têm algum peso nas economias locais, vamos neste capítulo mostrar diversos indicadores que muitas vezes são díspares entre regiões do nosso País.

O VAB e emprego das 334 empresas do SEL representam 0.13% do VAB e 0,29% do emprego nacionais em 2009.

As empresas do SEL nas Regiões, como o Algarve, Cávado, Lezíria do Tejo, Baixo Alentejo, Tâmega, Cova da Beira e Alentejo Litoral apresentam valores mais elevados no VAB, registando mesmo um peso negativo do VAB, destaca-se as empresas do SEL de Serra da Estrela, Beira Interior Norte, Pinhal Interior Norte, Região Autónoma dos Açores, Baixo Vouga, Oeste e Minho-Lima.

Mapa 1. Distribuição do peso do VAB e do Emprego do SEL, por NUT III



Fonte: Relatório da Consultoria Técnica para Elaboração do Livro Branco do SEL

O estudo efetuado pelo atual Governo aquando da elaboração do “Livro Branco”, no que diz respeito à mediação da relevância do SEL nos diversos municípios, começou com os “cálculos dos indicadores que relacionam as variáveis económico-financeiras das empresas do SEL, com as correspondentes variáveis económico-financeiras das autarquias, obtidas nas Demonstrações de Resultados e Balanços das autarquias, disponibilizadas pela Direcção-Geral das Autarquias Locais. As medidas resumo das distribuições dos indicadores para os municípios em que existe SEL revelam que, em média, o SEL representa entre 5% e 28%. No que respeita aos 10% de municípios com valores superiores verifica-se, para alguns indicadores, um valor do percentil 90 superior a 50%, ou seja, situações em que o SEL apresenta valores de algumas rubricas da demonstração de resultados ou do balanço que são mais de 50% da correspondente rubrica do município, revelando riscos de exposição financeira do município. Verificam-se valores particularmente elevados em rubricas como os fornecimentos e serviços externos, os custos financeiros e as dívidas a terceiros”.

## 2.5. Sector Empresarial Local de Santarém

### 2.5.1. Caracterização do Sector Empresarial Local de Santarém antes do Processo de Fusão por Incorporação

Existem quatro Empresas Municipais no Concelho de Santarém, este Plano de Fusão incide sobre três Empresas Municipais: CULTUR – Empresa Municipal de Cultura e Turismo de Santarém, EEM; STR-URBHIS – Sociedade de Gestão Urbana de Santarém, EM, SA e SCALABISPORT – Gestão de Equipamentos e Atividades Desportivas, EEM.

#### 2.5.2.1. Empresa Municipal Scalabisport

A Empresa Municipal Scalabisport era uma entidade empresarial local dotada de personalidade jurídica, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial tutelada pela Câmara Municipal de Santarém.

Esta empresa tinha como principais objetivos: construção, gestão, manutenção, conservação, remodelação, beneficiação e desenvolvimento de instalações e equipamentos desportivos, recreativos e de lazer do Concelho de Santarém.

Aquando da sua criação foi necessário efetuar os devidos estatutos, consequentemente a uma rigorosa reorganização interna, nomeadamente, na absorção dos recursos humanos que desempenhavam funções na Câmara Municipal de Santarém, na área do desporto e com competências alargadas para a construção, gestão, manutenção, conservação, remodelação, beneficiação e desenvolvimento de todas as instalações e equipamentos desportivos.

Foi necessário dar desenvolvimento a todos os procedimentos legais, que permitissem a esta empresa ter autonomia necessária para gerir com eficácia e eficiência a atividade desportiva formal e informal do Concelho de Santarém, nomeadamente, deliberações do Executivo Municipal e da Assembleia Municipal.

### 2.5.2.2. Empresa Municipal STR-URBHIS

A Empresa Municipal STR-URBHIS era uma sociedade anónima constituída pelo Município de Santarém.

Tinha como principais objetivos a gestão de serviços de interesse geral e promoção do desenvolvimento local e Regional, bem como propor, acompanhar e executar as políticas Urbanísticas definidas no Plano Diretor Municipal, promover operações de reabilitação, requalificação e regeneração urbana e rural, desenvolver uma política de solos eficiente, justa e equitativa, bem como a gestão e exploração do espaço público, a execução de programas de gestão urbana avançada, de regulação de mercado imobiliário, promovendo o crescimento económico local e regional e o esforço da coesão económico e social local e regional.

A área de intervenção desta empresa era no Centro Histórico. Para além dos objetivos já referidos, esta empresa tinha competências delegas mais específicas:

- Promover e gerir os imóveis de habitação social;
- Propor e executar políticas de centralização dos fundos comunitários de apoio à reabilitação e regeneração urbana;
- Desenvolver estudos e sistemas de gestão que visem a criação de sistemas de tributação eficientes e equitativos ao nível dos impostos sobre o património imobiliário e das taxas municipais;
- Desenvolver um programa de apoio à reabilitação privada, no âmbito de uma ação geral de informação/formação, tendo em vista a promoção e o apoio às ações privadas de reabilitação urbana;
- Desenvolver modelos de subsidiação seletiva, em benefício dos cidadãos mais desfavorecidos;
- Realizar estudos e projetos, desenvolver soluções de infra-estruturação e de prestação de serviços de interesse geral nas áreas de gestão urbana em especial;
- Efetuar a gestão de imóveis próprios, nomeadamente arrendar, tomar de arrendamento e administrar;

Para além destes objetivos específicos esta empresa podia, exercer todas as competências delegadas pelo Município e pela Sociedade de Reabilitação Urbana criada pelos Municípios da Comunidade Urbana da Lezíria do Tejo, a LT, Sociedade de Reabilitação Urbana, EM, para efeitos de reabilitação urbana e implementação de política de solos, em complemento destas atividades, a STR-URBHIS, EM, SA podia exercer, diretamente ou em colaboração com terceiros, atividades acessórias ou subsidiárias do seu objeto principal ou relativas a outros ramos de atividades conexas, incluindo a prestação de serviços que não prejudiquem a prossecução do objeto e que tenham em vista a melhor utilização dos seus recursos disponíveis.

Esta empresa era composta por três órgãos sociais:

- A Assembleia Geral
- O Conselho de Administração
- O Fiscal Único

#### 2.5.2.3. Empresa Municipal CUL.TUR

A CUL.TUR – Empresa Municipal de Cultura e Turismo de Santarém, EEM, era uma entidade empresarial de natureza municipal, denominada entidade empresarial local, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial, e dispõe de património próprio.

A CUL.TUR tem por objeto social principal a promoção do desenvolvimento local e regional, através do desenvolvimento de atividades de promoção e gestão de equipamentos coletivos destinados a eventos culturais, artísticos, científicos, e de animação turística, assim como a prestação de serviços culturais e turísticos, esta empresa podia ainda, exercer, com carácter complementar, prestações de serviços de apoio às atuações municipais ou de outras entidades públicas ou privadas, no domínio da promoção de atividades culturais, recreativas e turísticas e ainda, diretamente ou em colaboração com terceiros, atividades acessórias ou subsidiárias do seu objeto principal ou relativas a outros ramos de atividades conexas, incluindo a prestação de serviços que não prejudiquem a prossecução do objeto e que tenham em vista a melhor utilização dos seus recursos disponíveis.

A Câmara Municipal de Santarém delegou na empresa municipal um conjunto de objetivos específicos nomeadamente:

- Proceder à administração dos edifícios, infra-estruturas e demais equipamentos afetos e atividades municipais nos domínios culturais, turísticos e recreativos que lhe sejam para o efeito entregues mediante deliberação de Câmara Municipal de Santarém;
- Promover as obras de conservação ou reabilitação dos edifícios e estruturas municipais afetos ou a afetar às atividades culturais, turísticas e recreativas;
- Exercer as atividades que lhe venham a ser cometidas pela Câmara e que se mostrem compatíveis com o seu objeto social;
- Adquirir os bens, equipamentos necessários às suas atividades, mantendo organizado e atualizado o cadastro dos bens que lhe estejam confiados.

Esta empresa era composta por dois órgãos sociais:

- O Conselho de Administração
- O Fiscal Único

#### 2.5.2.4. Empresa Municipal Águas de Santarém

A Empresa Municipal Águas de Santarém, tornou-se estratégica para o desenvolvimento e crescimento de Santarém, em 2005 a taxa de cobertura de saneamento básico rondava os 63%, passar este indicador para os 93% tornou-se um dos principais objetivos políticos em Santarém. A empresa tornou-se essencial para o alcance deste objetivo e através de milhões de euros de investimento público que foi alavancado com fundos comunitários, em 2013 Santarém atingiu esse objetivo.

A Empresa Municipal Águas de Santarém, tem como principais objetivos, satisfazer as necessidades de abastecimento de água e de recolha de águas residuais da população do município de Santarém, num quadro de sustentabilidade económica, financeira e técnica, prestar um serviço público de qualidade, orientado por princípios de eficácia de gestão, não descurando a defesa dos valores de ordem social e ambiental.

O controlo da qualidade da água de abastecimento público é hoje em dia, no nosso país, uma preocupação com resultados bastante positivos.

Muitos dos problemas de saúde pública estavam associados a cuidados de higiene e qualidade do que se ingeria, com grande influência da água.

Desde essa época até hoje e são poucos anos, o consumo de água passou pela imposição de muitas regras através de legislação específica e adequada quer aos materiais utilizados no transporte da água, quer na disponibilização e acesso, quer em termos da qualidade do bem.

A nível de análises, desde a década de 90 até ao momento atual, o número e exigência das análises aumentou extraordinariamente. As Normas Europeias de Qualidade impuseram rigor e qualidade na análise da água de consumo humano.

A melhoria dos cuidados de saúde e a sua universalidade tornou a população mais consciente dos seus direitos e da sua saúde e bem estar. Este bem estar passa inegavelmente pela qualidade e acesso a este bem precioso que é a água.

Por tudo isto, o rigor e o controlo da qualidade da água surgem como prioridade para a Empresa das Águas de Santarém.

## 2.6. Enquadramento da Fusão por incorporação das Empresas Municipais de Santarém

Na actual conjuntura assiste-se a uma revolução do mercado mundial, várias empresas unem-se para aumentarem o seu poder de influência e em alguns casos numa perspectiva de sobrevivência.

Todas as fusões que têm acontecido são motivadas pela procura das organizações por ampliação de mercado, por exceder a concorrência e para superar a necessidade tecnológica. De modo geral, são essas as principais razões que conduzem o crescimento de fusões. Como consequências, as fusões têm gerado desafios aos gestores que vão além da mudança dos atos constitutivos da empresa. No processo de transformação, a organização é submetida a mudanças organizacionais, estruturais e comportamentais, tais mudanças causam impactos que podem ser positivos ou negativos para a nova organização. O gestor tem o papel fundamental de planear a melhor forma de ultrapassar de forma positiva essas mudanças, estimulando seus colaboradores a interagir de forma dinâmica e superar a resistência à mudança.

As transformações que ocorrem nos mercados exigem das organizações, acima de tudo, uma flexibilidade de adaptação cada vez mais rápida a mudanças. Sejam elas oriundas do ambiente externo ou do interno, as mudanças exigem uma capacidade contínua de respostas rápidas e eficazes às transformações. É necessário compreender e investigar essas transformações, e, para isso, as organizações precisam considerar a mudança organizacional como um aspecto inseparável ao dia a dia e necessária para sobreviver e manter-se no mercado mundial, competitivo e em constante alteração.

São vários os motivos que levam as organizações a unirem forças e optarem por formas de reorganização diferentes, que na sua maioria, ocorrem com o intuito eminentemente económico.

De acordo com o Código das Sociedades Comerciais uma fusão consiste na união numa só de duas ou mais entidades.

A fusão pode realizar-se por duas formas distintas:

Modalidades da fusão

Fusão - Incorporação       $A + B = A$

Fusão - Concentração       $A + B = C$

A Fusão por Incorporação é feita através da transferência global do património de uma ou mais entidades para outra que se designa sociedade incorporante. A entidade ou sociedade incorporante entrega por contrapartida aos sócios ou accionistas das empresas incorporadas, quotas ou acções representativas do seu capital social, na base do valor atribuído durante as negociações ao património das empresas alvo em relação ao valor da incorporante.

A Fusão por Concentração é feita mediante a constituição de uma nova sociedade para a qual se transferem os patrimónios das empresas fundidas e se atribuem aos sócios e accionistas da nova empresa as respectivas partes de capital em função do valor atribuído durante as negociações a cada uma das empresas a serem fundidas na nova sociedade. Para além das partes de capital podem ser atribuídas aos sócios das empresas incorporadas ou fundidas quantias em dinheiro que não podem exceder 10%.

Com o Projecto da Proposta de Lei, nº 58/XII, do actual Governo, verificou-se a necessidade de cumprir determinados requisitos determinados no seu Artigo 62, já



referenciados no capítulo anterior.

A necessidade de adequar o sector empresarial local de Santarém à conjuntura económica do país, de que decorre uma diminuição dos recursos financeiros disponíveis para as autarquias locais, impõem a tomada de decisão de fundir por incorporação as Empresas Municipais.

As Empresas Municipais a intervir na fusão projectada têm como missão o cumprimento dos objetivos determinados pelo Município de Santarém, para gestão de serviços de interesse geral e promoção do desenvolvimento local, já referidos em capítulos anteriores.

Com a presente operação de fusão, a Empresa Incorporante (SCLABISPORT) pretende assegurar um desenvolvimento estruturado e harmonioso, das diversas atividades desenvolvidas pelas empresas a incorporar (CUL.TUR e STR-URBHIS).

Justifica-se a existência de uma empresa municipal de modo a fazer face, de forma totalmente coordenada, numa só entidade, para rentabilização dos meios e redução de custos de estrutura, potenciando o desenvolvimento local.

Assim, para além da simplificação e transparência que uma gestão unitária acarreta, através do aproveitamento eficiente de sinergias potenciais, designadamente das tendentes à criação de mecanismos de controlo e concentração racional de esforços, verificar-se-ão significativas racionalizações de custo, mediante a eliminação de obrigações e actos inerentes às empresas que se vão concentrar numa só, designadamente, a potenciação da capacidade de actuação em benefício de um melhor desempenho do sector empresarial local na prossecução do interesse público, bem como a rentabilização das potencialidades de recursos humanos existentes e uma maior operacionalidade.

Desta forma, dada a estreita ligação entre as atividades das empresas envolvidas, o Município de Santarém pretendeu proceder à concentração das mesmas numa só empresa, de modo a que a Empresa Incorporante concentre igualmente em si as atividades das Empresas Incorporadas.

Os objetivos da fusão foram definidos com base no Artigo 98.º, nº 1, alínea a), do Código das Sociedades Comerciais,

O processo de fusão pretendeu atingir diversos objetivos entre os quais e a nível

organizacional, destacamos os seguintes:

- Reorganização interna, designadamente ao nível administrativo e financeiro, por forma a reduzir e racionalizar os custos existentes em consequência da existência de várias estruturas administrativas e de diversos sistemas de contabilidade.
- Otimização da dimensão financeira e da rede de informação, integrando numa lógica única.
- Redução dos custos administrativos decorrentes da reorganização da atividade, pois a fusão permitirá a extinção de serviços administrativos triplicados, com reflexos na redução de custos, pois permitira uma maior racionalização da gestão, desburocratização e simplificação administrativa, redução de encargos, concentração de esforços e de recursos.
- Com a incorporação das empresas municipais CUL.TUR e SCALABISPORT, pretende-se dotar o sector empresarial local dos benefícios emergentes das economias de escala, aumentando a sua eficácia e eficiência, na prossecução do interesse publico e em benefício dos munícipes.

São vários os passos que devem ser dados para dar início a todo o processo de mudança organizacional.

O sentido da fusão por incorporação na SCALABISPORT justifica-se por esta empresa se apresentar como a entidade melhor colocada, tal como se pode verificar no Balanço em 31 de Janeiro de 2011 das três Empresas Municipais (Anexo V), para prosseguir com os objetivos e as atividades das empresas a fundir, assegurando as suas diferentes vertentes de intervenção, e de ter uma estrutura administrativa, material e humana mais adequada a gerir a futura atividade consolidada.

No processo de Fusão por Incorporação foram dados os seguintes passos:

### **Passo 1 - Projeto de Fusão**

As administrações das sociedades que pretendam fundir-se elaborarão, em conjunto, um projeto de fusão donde constem, além de outros elementos necessários ou convenientes para o perfeito conhecimento da operação visada, tanto no aspeto jurídico como no aspeto económico:

- A modalidade, os motivos, as condições e os objetivos da fusão, relativamente a todas as sociedades participantes;

- A firma, a sede, o montante do capital e o número e data da inscrição do registo comercial de cada uma das sociedades;
  - A participação que alguma das sociedades tenha no capital de outra;
  - Balanços das sociedades intervenientes, especialmente organizados, donde conste designadamente o valor dos elementos do ativo e do passivo a transferir para a sociedade incorporante ou para a nova sociedade;
  - As partes, ações ou quotas a atribuir aos sócios da sociedade a incorporar ou das sociedades a fundir e, se as houver, as quantias em dinheiro a atribuir aos mesmos sócios, especificando-se a relação de troca das participações sociais;
- 
- O projeto de alteração a introduzir no contrato da sociedade incorporante ou o projeto de contrato da nova sociedade; As medidas de proteção dos direitos de terceiros não sócios a participar nos lucros da sociedade;
  - As modalidades de proteção dos direitos dos credores;
  - A data a partir da qual as operações da sociedade incorporada ou das sociedades a fundir são consideradas, do ponto de vista contabilístico, como efetuadas por conta da sociedade incorporante ou da nova sociedade;
  - Os direitos assegurados pela sociedade incorporante ou pela nova sociedade a sócios da sociedade incorporada ou das sociedades a fundir que possuem direitos especiais;
  - Quaisquer vantagens especiais atribuídas aos peritos que intervenham na fusão e aos membros dos órgãos de administração ou de fiscalização das sociedades participantes na fusão;
  - Nas fusões em que seja anónima a sociedade incorporante ou a nova sociedade, as modalidades de entrega das ações dessas sociedades e a data a partir da qual estas ações dão direito a lucros, bem como as modalidades desse direito. O projeto ou um anexo a este indicará os critérios de avaliação adotados, bem como as bases de relação de troca das participações sociais.

## **Passo 2 - Fiscalização do Projeto**

A administração de cada sociedade participante na fusão que tenha um órgão de fiscalização deve comunicar-lhe o projeto de fusão e seus anexos, para que sobre ele seja emitido parecer.

Além desta comunicação, ou em substituição dela, se se tratar de sociedade que não tenha órgão de fiscalização, a administração de cada sociedade participante na fusão

deve promover o exame do projeto de fusão por um revisor oficial de contas ou por uma sociedade de revisores independentes de todas as sociedades intervenientes.

Os revisores elaborarão relatórios donde constará o seu parecer fundamentado sobre a adequação e razoabilidade da relação de troca das participações sociais, indicando, pelo menos:

- Os métodos seguidos na definição da relação de troca proposta;
- A justificação da aplicação ao caso concreto dos métodos utilizados pelo órgão de administração das sociedades ou pelos próprios revisores, os valores encontrados através de cada um desses métodos, a importância relativa que lhes foi conferida na determinação dos valores propostos e as dificuldades especiais com que tenham deparado nas avaliações a que procederam.

Cada um dos revisores pode exigir das sociedades participantes as informações e documentos que julgue necessários, bem como proceder aos exames indispensáveis ao cumprimento das suas funções.

### **Passo 3 - Registo do projeto e convocação da assembleia**

O projeto de fusão deve ser registado. O projeto de fusão deve ser submetido a deliberação dos sócios de cada uma das sociedades participantes, em assembleia geral, seja qual for o tipo de sociedade; as assembleias são convocadas, depois de efetuado o registo, para se reunirem, decorridos, pelo menos, 30 dias sobre a data da publicação da convocatória, ou do anúncio, conforme o que ocorrer mais tarde. Pela forma determinada para os anúncios sociais, deve ser publicada notícia de ter sido efetuado o registo do projeto de fusão e de que este e a documentação anexa podem ser consultados, na sede de cada sociedade, pelos respetivos sócios e credores sociais e de quais as datas designadas para as assembleias.

Sem prejuízo do acima referido, a notícia deve constar também da convocatória da assembleia publicada no jornal oficial

### **Passo 4 - Escritura de fusão**

Aprovada a fusão pelas várias assembleias, compete às administrações das sociedades participantes outorgarem a escritura de fusão. Se a fusão se realizar mediante a constituição de nova sociedade, devem observar-se as disposições que regem essa constituição, salvo se outra coisa resultar da sua própria razão de ser.

### **Passo 5 - Publicidade da fusão e oposição dos credores**

A administração de cada uma das sociedades participantes deve promover o averbamento ao registo do projeto da deliberação que o aprovar, bem como as publicações desta. Dentro dos 30 dias seguintes à última das publicações acima ordenadas, os credores das sociedades participantes cujos créditos sejam anteriores a essa publicação podem deduzir oposição judicial à fusão, com fundamento no prejuízo que dela derive para a realização dos seus direitos. Os credores referidos no número anterior devem ser avisados do seu direito de oposição na publicação e, se os seus créditos constarem de livros ou documentos da sociedade ou forem por esta de outro modo conhecidos, por carta registada com aviso de receção.

### **Passo 6 - Registo da fusão e seus efeitos**

Decorrido o prazo e não tendo sido deduzida oposição ou sem que se tenha verificado algum dos factos acima referidos, e outorgada a escritura de fusão, deve a administração de qualquer das sociedades participantes na fusão ou da nova sociedade pedir a inscrição da fusão no registo comercial.

Com a inscrição da fusão no registo comercial, extinguem-se as sociedades incorporadas ou, no caso de constituição de nova sociedade, todas as sociedades fundidas, transmitindo-se os seus direitos e obrigações para a sociedade incorporante ou para a nova sociedade e os sócios das sociedades extintas tornam-se sócios da sociedade incorporante ou da nova sociedade.

Para a escritura são necessários os seguintes documentos:

- Projeto de fusão;
- Certidão do Registo Comercial de cada uma das sociedades participantes;
- Relatório da sociedade ROC;
- Parecer do Conselho Fiscal;
- Contrato social se for caso disso;
- Certificado de admissibilidade de firma ou denominação, se for caso disso;
- Publicações que inserem a notícia de efetivação do registo do projeto de fusão;
- Ata da assembleia geral de cada uma das sociedades participantes;

- Documento comprovativo da qualidade e poderes dos outorgantes de cada uma das sociedades intervenientes;

- Identificação dos outorgantes (nome, estado, naturalidade, morada, n.º e data do B.I.)

Celebrada a escritura, deverá proceder-se aos seguintes registos, inscrições e comunicações:

- Deverá ser apresentada na Repartição de Finanças da área da nova sede da sociedade, no prazo de 15 dias a contar da data da celebração da escritura de fusão, declaração de alterações.

- O registo da fusão, como acima se referiu, deve ser efetuado após a outorga da respetiva escritura e desde que não tenha sido deduzida qualquer oposição à mesma.

A fusão está sujeita a inscrição no ficheiro central de pessoas coletivas. A inscrição é feita oficiosamente, mediante comunicação da competente Conservatória do Registo Comercial.

- A fusão de sociedades poderá implicar a emissão de cartão de identificação atualizado, a qual é efetuada com a inscrição no ficheiro central de pessoas coletivas, atrás referida.

- A convocatória da assembleia geral de cada uma das sociedades participantes na fusão, que deliberará sobre o respetivo projeto, deverá ser publicada, com a antecedência de 30 dias, no "Diário da República" e num jornal da localidade da sede de cada sociedade.

- É também obrigatória a publicação do registo da fusão. Tal publicação é feita no "Diário da República" e num jornal da localidade da sede da sociedade ou da região respetiva, escolhido pelo interessado no momento da apresentação dos documentos para registo na Conservatória do Registo Comercial. A publicação é promovida pelo conservador no prazo de 30 dias a contar da data de efetivação do registo.

No caso concreto da Fusão por incorporação das Empresas Municipais do Concelho de Santarém podemos referir que foram dados todos estes passos.

O Projeto de Fusão por Incorporação foi organizado nos termos do ARTIGO 98.º, do código das sociedades comerciais.

A operação de fusão foi realizada, mediante a transferência global do património das empresas, CUL.TUR e STR-URBHIS para a empresa SCALABISPORT, nos termos do disposto na alínea a) do n.º 4 do artigo 97.º do Código das Sociedades Comerciais.

A transmissão dos valores patrimoniais ativos e passivos foram efetuados pelos valores pelos quais estão inscritos na contabilidade das Empresas Incorporadas (Anexo VI), por forma a que pudessem beneficiar do regime especial de neutralidade fiscal previsto nos artigos 74.º e seguintes do Código do Imposto sobre os Rendimentos das Pessoas Coletivas (IRC).

Com o registo definitivo da fusão no registo comercial foram extintas as Empresas Incorporadas, transmitindo-se a universalidade dos respetivos direitos e obrigações para a Empresa Incorporante.

A operação de fusão será realizada mediante a transferência global do património da empresa CUL.TUR, tal como existe à data de 31 de Dezembro de 2011 e do património da empresa STR – URBHIS, tal como existe à data de 31 de Dezembro de 2011, por incorporação na empresa SCALABISPORT.

A Empresa Incorporante, SCALABISPORT, alterou a sua denominação e objeto social para " VIVER SANTARÉM - GESTÃO URBANA, CULTURA, TURISMO E DESPORTO, EM, S.A." após autorização do Registo Nacional de Pessoas Coletivas autorizar e tem por objeto:

- a) O estabelecimento, gestão e exploração, bem como a construção, reabilitação e manutenção de equipamentos ou imóveis públicos municipais que lhe estejam afetos, nomeadamente nos domínios do património, cultura, educação, ciência, tempos livres, desporto, turismo e ação social;
- b) A promoção de eventos e implementação de projetos desportivos, culturais, educativos, recreativos, de lazer, animação sócio cultural e educativa, de divulgação e de promoção turística;
- c) A promoção da formação desportiva e artística, designadamente através da criação de Escolas Municipais;

- d) A gestão, exploração e fiscalização de concessões de exploração dos equipamentos municipais que lhe estejam afetos; e) Prestação de serviços culturais, desportivos, turísticos e outros que se insiram no âmbito do seu objeto social; f) Fiscalização das zonas de estacionamento de duração limitada na via pública abrangidas pelo Regulamento Municipal de Estacionamento Tarifado, incluindo a fiscalização do cumprimento das disposições do código da estrada e legislação complementar.



## Capítulo 3 – Metodologia de Investigação

A Metodologia para qualquer trabalho torna-se num dos pilares fundamentais. Pode considerar-se “com certa segurança que a metodologia, o enquadramento teórico e a habilidade do investigador na construção do trabalho científico compõem o tríptico que sustenta a investigação científica.” (Galego & Gomes, 2005: 173).

Neste Capítulo, apresenta-se a metodologia seguida para a prossecução dos objetivos fixados no sentido de dar resposta ao problema enunciado. Descreve-se detalhadamente a abordagem metodológica adotada passando pela definição dos instrumentos de recolha de dados.

Este trabalho tem por objetivo elaborar um estudo sobre o processo de Mudança nas Organizações, analisando o caso concreto da Fusão por incorporação das Empresas Municipais de Santarém.

Indo ao encontro dos objetivos do Governo, o Município de Santarém teve a necessidade de ir ao encontro desta importante reforma, mas sem colocar em causa a estratégia municipal definida aquando da criação das empresas municipais.

Fundir as Empresas Municipais que corriam risco de extinção foi o cenário e a estratégia definida. Tal medida ia ao encontro dos objetivos definidos pelo atual governo, na reforma do SEL, pois permitiria adequar o número de Empresas Municipais à realidade local do Município de Santarém, delimitar o sector estratégico de atuação das Empresas Municipais e por último delimitar o peso contributivo do Município nas receitas próprias das Empresas Municipais.

Todas estas alterações, implicam uma Mudança profunda do SEL de Santarém. Ao longo do trabalho irá estudar-se, através de uma análise prática e teórica os impactos desta Mudança, analisar a aceitação e ou resistência dos Recursos Humanos do SEL de Santarém aquando da implementação da referida alteração organizacional.

O método de recolha de dados seguido neste trabalho teve por base uma pesquisa aplicada e exploratória.

Realizou-se uma pesquisa “aplicada” pela necessidade de estudarmos na prática os impactos da Reforma do Setor Empresarial Local de Santarém.

Na pesquisa “exploratória” propriamente dita, houve a necessidade de recolha intensiva de informação para efetuar a Análise de Situação, adotaram-se três técnicas para conduzir a recolha de dados (Barañano, 2004):

- 1) Levantamento e revisão bibliográfica;
- 2) Entrevistas Semi-Estruturadas.
- 3) Questionários

A pesquisa exploratória decorreu através da revisão da literatura e permitiu identificar o estado da arte sobre o tema desta dissertação. Este estudo foi profundo e exaustivo possibilitando um amplo e detalhado conhecimento. Foi feita uma análise crítica da leitura dos diversos livros e documentos científicos, argumentados pelos vários autores, para assim, ajudar a definir o problema com maior precisão e a identificar percursos alternativos de ação. Neste sentido, a revisão bibliográfica baseada em dados secundários relacionados com a temática em estudo serviu para caracterizar alguns dos conceitos, pressupostos e fenómenos essenciais para a compreensão do inter-relacionamento entre os temas e subtemas abordados nesta dissertação.

O Levantamento bibliográfico implicou uma abordagem preliminar no sentido de definir uma linha de pesquisa relevante e enquadrada com o a temática da Gestão da Mudança.

A pesquisa bibliográfica compreendeu o estudo de diversas fontes secundárias, nomeadamente, Artigos Científicos, Jornais, Livros, Internet e Publicações oficiais.

O objetivo traçado foi poder ter contacto direto com tudo que já foi produzido e publicado sobre o tema (Marconi e Lakatos, 2006) e foram adotadas diversas técnicas de leitura ao longo da pesquisa bibliográfica.

Adotou-se uma leitura de reconhecimento, para se poder verificar a existência da informação necessária, e uma leitura seletiva, para se poder segmentar e selecionar as informações com interesse e aplicabilidade na pesquisa.

Após a seleção das fontes, foi efetuada uma leitura crítica e reflexiva para delimitar o estudo, reflexão e entendimento científico do tema.

Durante o processo de pesquisa, adotou-se também uma leitura interpretativa para se poder julgar com objetividade a informação recolhida e enquadrar o problema apresentado mediante a interpretação dada à literatura existente e selecionada para a realização do trabalho.

A pesquisa descritiva decorreu através de meios qualitativos que, em contraste, permitiram uma avaliação clara do problema, traduzida em hipóteses específicas e na especificação de informações necessárias à resolução do problema em estudo. Nesta fase da investigação foi estruturada e elaborada duas entrevistas que foram realizadas, pessoalmente, ao Presidente do Conselho de Administração da Empresa Municipal Viver Santarém e Administrador

Executivo da mesma Empresa Municipal, bem como foi efetuado um questionário aos funcionários da nova Empresa Municipal – Viver Santarém.

Reforçou-se desta forma o estudo exploratório aplicando a técnica de Entrevista Semi-Estruturada (Anexo IV) junto de Administradores responsáveis pela reforma do Sector Empresarial Local de Santarém, numa ótica de obter uma maior profundidade analítica.

Cada entrevista teve a duração aproximada de 20 minutos e decorreram no primeiro trimestre de 2013.

Optou-se por uma Entrevista Semi-Estruturada pois o seu desenvolvimento vai-se adaptando ao entrevistado porque não existe uma ordem rígida nas questões e dessa forma pode manter-se um elevado grau de flexibilidade na exploração das questões.

A Entrevista Semi-Estruturada baseou-se num guião previamente preparado que serviu de eixo orientador no desenvolvimento da entrevista e dessa forma procurou garantir que os dois entrevistados respondessem às mesmas questões básicas, embora de forma menos rígida do que aconteceria com uma entrevista estruturada.

Com a técnica da Entrevista Semi-Estruturada foi possível otimizar o tempo disponível, fazer um tratamento sistemático dos dados recolhidos, aprofundar os temas que cada entrevistado melhor dominava e melhores contributos poderia fornecer para este trabalho e foi possível introduzir questões adicionais para complementar adequadamente o estudo exploratório.

Em cada entrevista, preencheu-se um relatório simples com os dados do entrevistado, forma de contacto com o entrevistado, observações sobre o andamento da entrevista e um sumário das respostas.

O local onde decorreram as entrevistas foi decidido juntamente com cada entrevistado para salvaguardar aspetos relacionados com a confidencialidade e privacidade dos entrevistados e decorreram da Sede da Empresa Municipal Viver Santarém.

Durante a entrevista, houve a preocupação de criar condições favoráveis ao conforto dos entrevistados e iniciar a entrevista com tópicos de adaptação e introdução à mesma, manifestando sensibilidade, interesse e respeito por todas as respostas dos entrevistados.

Importante referir que foi preocupação constante do entrevistador não emitir juízos verbais, não tomar partido das opiniões dos entrevistados e não criticar as respostas.

Procurou-se criar rapidamente uma boa interação entre o entrevistador e o entrevistado com o objetivo de obter respostas espontâneas.

Tecnicamente, o questionário (Anexo v) é uma técnica de investigação composta por um número grande ou pequeno de questões apresentadas por escrito que tem por objetivo propiciar determinado conhecimento ao pesquisador.

A utilização do questionário possibilita:

- Possibilita atingir grande número de pessoas;
- Permite o anonimato das respostas;
- Permite que as pessoas o respondam no momento que lhes pareça mais apropriado;
- Não expõe os pesquisados à influência da pessoa do pesquisador;
- São fáceis de ministrar.

## Capítulo 4 – Caracterização da Nova Empresa e Análise da Recolha dos Dados, Entrevista e Questionário

### 4.1. Caracterização da Nova Empresa Municipal que resultou do Processo de Fusão por Incorporação – Viver Santarém

Criada em 22 de Agosto de 2012, a Viver Santarém – Sociedade de Cultura, Desporto, Turismo e Gestão Urbana de Santarém, EM, SA, como já foi referido, resulta da fusão das empresas municipais: Cul.Tur (cultura e turismo), Str-Urbis (regeneração urbana) e Scalabisport (desporto e atividade física).

A empresa “Viver Santarém” pretende assegurar um desenvolvimento estruturado e harmonioso das diversas atividades desenvolvidas pelas empresas incorporadas, através de um enquadramento, pelo turismo de excelência e diferenciado, de todas estas competências.

Responsável pela gestão de equipamentos ou imóveis públicos municipais e pela promoção do desenvolvimento local e regional, a “Viver Santarém”, tem como objetivo promover eventos e implementar projetos desportivos, culturais, recreativos, de lazer, animação sociocultural e educativa, de divulgação e de promoção turística, assim como levar a cabo ações de formação desportiva e artística, nomeadamente através da criação de Escolas Municipais.

A prestação de serviços culturais, desportivos, turísticos e outros também fazem parte dos objetivos desta empresa, bem como a gestão urbana do Centro Histórico e a gestão e exploração e fiscalização do estacionamento público tarifado.

A missão da empresa é alcançar a excelência nas suas áreas de atuação como fator de diferenciação, reforçando a atratividade turística no mercado nacional e internacional, tornando a “Marca Santarém” num sinónimo de turismo de qualidade e de excelência, através da otimização dos recursos, do estímulo à criação de mecanismos de gestão turística, da cooperação em rede e da promoção do desenvolvimento sustentável.

## 4.2. Análise das Entrevistas

As entrevistas<sup>1</sup> foram realizadas às chefias de topo, mais concretamente, ao Presidente do Conselho de Administração da Viver Santarém, Major António Valente, responsável político pela fusão por incorporação das empresas municipais, e ao Administrador Executivo da Viver Santarém, Prof<sup>o</sup> Luís Arrais.

As entrevistas foram efetuadas presencialmente no edifício sede da Empresa Municipal, e teve como principais objetivos, perceber o ponto de vista da chefias de topo sobre o processo de mudança efetuada nas empresas municipais, avaliar os principais obstáculos e questionar se os objetivos foram cumpridos.

No decorrer da análise da entrevista pretende-se interligar a prática à teoria através da fundamentação delineada pelos diversos autores, no decorrer da revisão bibliográfica.

Tabela 12 Matriz de análise da entrevista ao Presidente do Conselho de Administração da Viver Santarém

Categorias / Questões	Resposta
Quais foram os objetivos desta reforma no SEL de Santarém?	<p>A reforma no SEL levado a cabo pelo Município de Santarém que envolveu três empresas municipais, insere-se na política de reorganização do sector empresarial local do Município. A mesma tem como objetivo principal a otimização dos recursos disponíveis de modo a garantir uma gestão mais integrada e sinérgica das intervenções de gestão dos serviços de interesse geral e desenvolvimento local atribuídas a cada empresa, e por consequência, uma melhor eficácia e eficiência de gestão dos fundos públicos.</p> <p>A reforma do SEL implicou, forçosamente, a uma reorganização interna da “nova” empresa – VIVER SANTARÉM, EM, SA – com especial enfoque nas áreas administrativa e financeira por forma a integrar os vários sistemas de contabilidade num só sistema bem como a racionalização de todos os custos existentes decorrentes de três</p>

<sup>1</sup> Entrevistas completas no anexo IV

	<p>estruturas administrativas.</p> <p>Com esta reorganização interna pretendeu-se obter uma estrutura mais eficaz e eficiente, com vista a uma melhoria significativa do serviço a prestar aos cidadãos e do melhor desempenho do sector empresarial local na prossecução do interesse público.</p>
Quais as maiores dificuldades encontradas no processo de fusão das Empresas Municipais?	<p>Como já foi mencionado, a reorganização do SEL de Santarém envolveu três empresas municipais. Independentemente ao cariz “municipal” agregado a cada uma destas empresas, as mesmas tinham culturas organizacionais diferentes umas das outras. Como é óbvio e legítimo de cada um de nós, qualquer mudança promovida nas organizações/empresas cria uma série de resistências a essa própria mudança por parte dos seus trabalhadores. Passado um ano após o funcionamento da VIVER SANTARÉM, EM, SA as resistências anteriormente detetadas encontram-se praticamente sanadas.</p>
Houve efetiva otimização dos Recursos Existentes?	<p>Sim. Com uma única estrutura otimizaram-se substancialmente os recursos existentes, ou seja, a fusão permitiu a extinção de serviços administrativos triplicados, com reflexos na redução de custos, viabilizando uma maior racionalização da gestão, desburocratização e simplificação administrativa, redução de encargos, concentração de esforços e de recursos.</p> <p>Atualmente, e devido à integração dos diferentes técnicos numa única estrutura, a VIVER SANTARÉM, EM, SA, tem capacidade de desenvolver internamente serviços que anteriormente eram contratados a empresas externas.</p>
Houve ou não melhoria na Qualidade de	<p>Sim. Não só mantivemos os eventos promovidos por cada uma das empresas como também tivemos capacidade, devido à otimização dos recursos, de evoluir nestas áreas com o arranque</p>

resposta aos Municípios?	de nova oferta. (...)
--------------------------	-----------------------

Tabela 13 Matriz de análise da entrevista ao Administrador Executivo da Viver Santarém

<b>Categorias / Questões</b>	<b>Resposta</b>
No processo de Fusão das Empresas Municipais, houve preocupação por parte da Administração em envolver os trabalhadores?	Foi umas principais preocupações, para nós era essencial, envolver todos, desde a primeira hora. Tratou-se de uma alteração profunda, os funcionários tinham de estar informados e tinham de perceber o objetivos, ouvimos as suas opiniões, algumas críticas foram contempladas no processo de mudança.
Se sim, que tipo de envolvimento existiu?	Desde o início existiram reuniões com frequência. Fizeram parte de algumas decisões, nomeadamente da escolha das áreas que a nova empresa ia desenvolver.
Durante o processo sentiu resistência à mudança?	Uma alteração tão profunda como esta, causa sempre dúvidas e ansiedades, mas julgo que essas resistências foram derrubadas.
Quais os principais obstáculos que sentiu durante o processo de Mudança?	Tratou-se de uma alteração profunda no funcionamento da empresa, onde a otimização dos recursos era um dos principais objetivos, as chefias intermédias sofreram alterações, não podíamos triplicar dirigentes nem administradores, gerir essas sensibilidades não foi fácil.  Os constrangimentos financeiros e a pressão política causada por estes mesmos constrangimentos.



Ao analisar-se as respostas da Administração, percebe-se que se tratou de uma mudança estratégica e foi uma mudança organizacional planeada. Cunha (2002), afirma que existem vários tipos de mudança, neste caso enquadram-se dois tipos: “mudança organizacional planeada” esta refere-se à introdução da configuração organizacional e “mudança estratégica” segundo Cunha (2002) esta afeta a organização como um todo e tem implicações profundas.

Walumbwa et al., 2008, defendeu a liderança autêntica como uma forma de liderança que assenta nas capacidades de líder, a mesma promove declaradamente um novo tipo de relacionamento entre líder e liderado, pelas respostas dadas, podemos concluir que os líderes da organização tiveram um papel ativo e determinante.

Este tipo de liderança tem um forte impacto nos liderados, acabando por influenciar de forma positiva o seu relacionamento com o líder e com a organização.

Northouse (2007) defende que a liderança autêntica tem de estar aberta à crítica, sendo por isso importante ouvir opiniões, aceitá-las e implementá-las quando pertinentes. Desta forma liderança autêntica pressupõe comunicação.

A resposta dada pelo administrador executivo da Viver Santarém, mostra, que houve uma liderança forte neste processo, que teve como preocupação essencial envolver líder e liderados, neste caso, chefias e funcionários.

Schneider (1975) defendia que uma comunicação eficaz pressupõe que a circulação circule nos dois sentidos. As respostas indicam que houve essa preocupação ao longo do processo de mudança organizacional.

No que toca à resistência à mudança, a psicologia atribui a resistência à mudança dos indivíduos através do evitamento da incerteza e de rotinas defensivas. Pereira (2012) reforça afirmando que: “Evitamento da incerteza – A resistência à mudança é também designada como aversão ao risco”

Existem também resistências à mudança por parte das próprias organizações, as organizações, são por natureza, conservadoras e resistem à mudança em muitas circunstâncias. Robbins aponta seis causas principais de resistência organizacional, tendo em conta a resposta, julgo que a principal resistência da organização teve relacionada com a “ameaça à estrutura de poder existente: uma empresa é uma estrutura de poder e que qualquer mudança que ponha em causa a repartição do poder no seu interior encontrará resistências individuais e institucionais.”

### 4.3. Análise da Recolha de dados através dos questionários aos Funcionários da Empresa Municipal Viver Santarém

O questionário efetuado aos trabalhadores da Empresa Municipal Viver Santarém é composto por 19 questões (anexo x). As respostas às questões efetuadas foram adaptadas da escala de Likert.

Através da aplicação Google Docs foi enviado um email para todos os trabalhadores da Viver Santarém, tendo sido obtidas 19 resposta de um universo de 65 trabalhadores, ou seja, 30% dos trabalhadores responderam ao desafio colcoado. Os dados recolhidos foram estatisticamente trabalhados no Microsoft Office Excel, com o objectivo de fundamentarem as conclusões retiradas.

Importa referir que para a certificar a confiabilidade deste questionário o autor foi determinar o alfa de Cronbach, através da seguinte fórmula:

Figura 6 – Fórmula de cálculo do Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_{soma}^2} \right)$$

Fonte: Streiner, (2003)

O resultado obtido (anexo V), foi de 0.84, tendo em conta a escala de alfa de Cronbach, podemos concluir que a confiabilidade dos questionários foi boa.

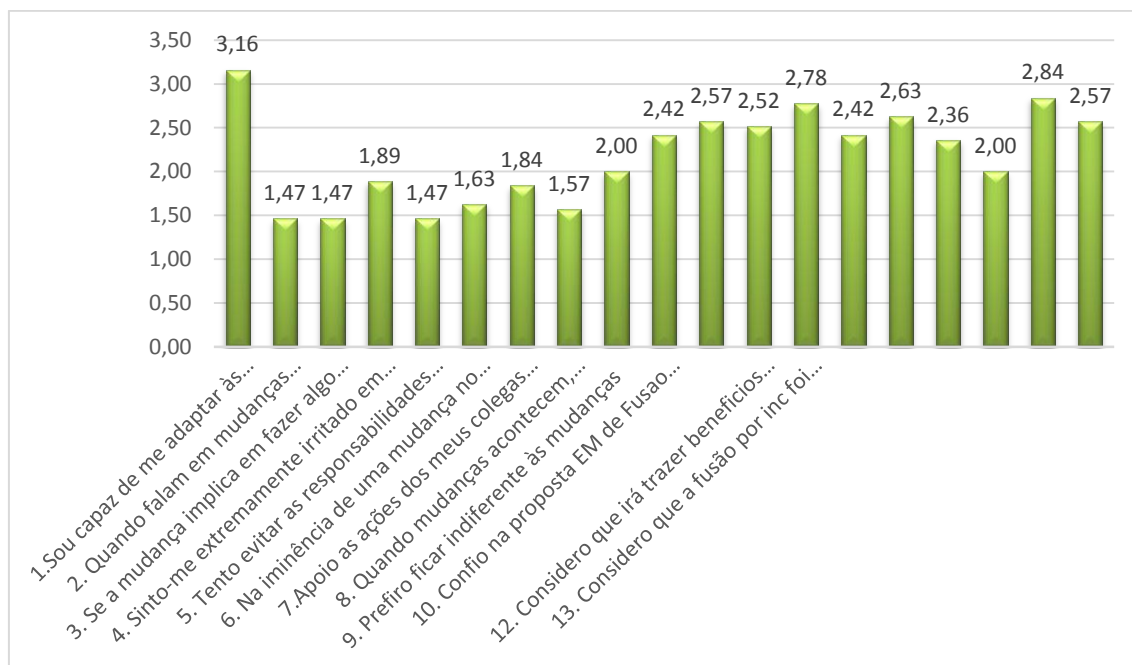
Figura 7 – Confiabilidade do questionário segundo o valor de alfa

Valor de alfa	Confiabilidade
Maior do que 0,9	Excelente
0,8 - 0,9	Bom
0,7 - 0,8	Aceitável
0,6 - 0,7	Questionável
0,5 - 0,6	Pobre
Menor do que 0,5	Inaceitável

Foi atribuído uma pontuação às possibilidades de resposta em que 1 foi aplicado a discordo totalmente, 2 discordo, 3 concordo e por último 4 concordo totalmente.

O Gráfico seguinte apresenta a média dos resultados obtidos por pergunta:

Gráfico 2. Média dos resultados obtidos por questão efetuado no questionário



Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 14, resume-se a distribuição dos itens investigados quanto ao comportamento de resistência, aceitação e indiferença em relação à mudança organizacional.

Tabela 14 Matriz de análise da entrevista ao Administrador Executivo da Viver Santarém

Itens de Aceitação	<i>Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem</i>
	<i>Confio na proposta EM de Fusão por inc.</i>
	<i>Considero que a fusão por inc. das EM irá trazer benefícios para os trabalhadores</i>
	<i>Considero que irá trazer benefícios para os resultados financeiros das empresas</i>
	<i>Considero que a fusão por inc foi uma boa medida para otimizar os recursos das empresas municipais</i>
	<i>Sou da opinião que apos um ano esta fusão irá provocar resultados financeiros que garantam a sustentabilidade da empresa no atual quadro legislativo</i>
	<i>Quando falam em mudanças organizacionais faço de conta que não é comigo</i>

<i>Itens de Indiferença</i>	<i>Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário</i>
	<i>Prefiro ficar indiferente às mudanças</i>
	<i>Não me importo com mudanças na minha organização, continuo a fazer o trabalho da mesma maneira que sempre fiz</i>
<i>Itens de Resistência</i>	<i>Se a mudança implica em fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente</i>
	<i>Sinto-me extremamente irritado em situações de mudança</i>
	<i>Tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças no meu trabalho.</i>
	<i>Na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer</i>
	<i>Apoio as ações dos meus colegas contra mudanças que ocorrem no meu local de trabalho</i>
	<i>Considero que foi meramente um objetivo economicista</i>
	<i>Não tenho certeza se as mudanças ocorridas com a fusão por incorporação das empresas municipais melhoram a empresa</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

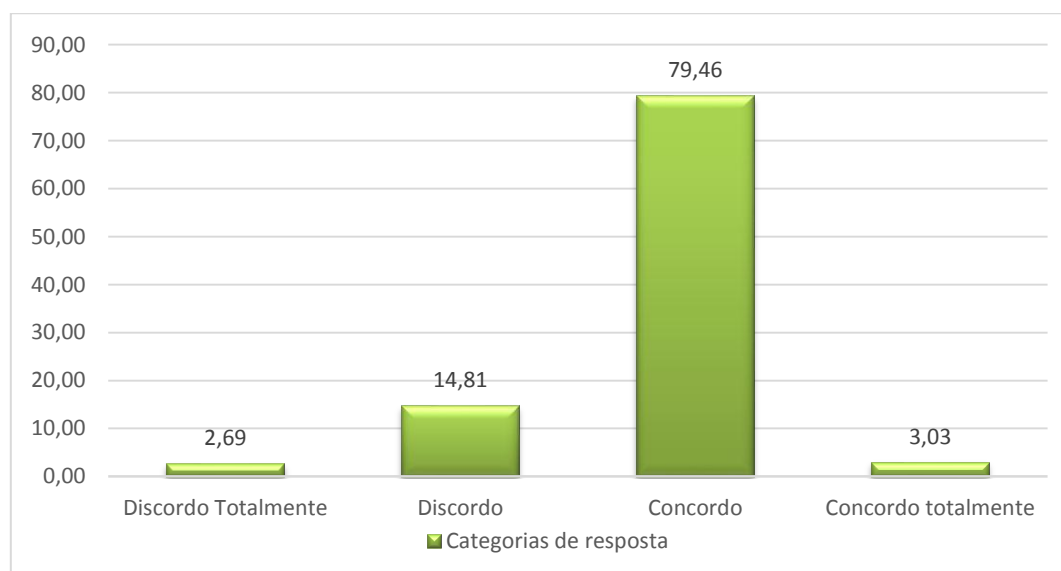
Após a análise do gráfico 2. e da tabela 14, podemos observar que em relação às médias das categorias de resposta dos resultados dos itens investigados quanto ao comportamento de resistência, ou aceitação ou indiferença em relação à mudança organizacional, verificou-se que os itens que tiveram maior média foram os relacionados com a aceitação à mudança. Isto quer dizer que, a maior parte dos respondentes investigados assinalaram a categoria de concordo. Como estes, são itens de aceitação em relação à mudança, então os respondentes investigados ao concordarem com estes itens manifestam concordância com as atividades relacionadas com mudança, ou seja, são favoráveis e aceitam a mudança e também estão dispostos a colaborar para que a mudança se realize no seu local trabalho.

Os itens que tiveram as médias mais baixas correspondem à categoria de discordo. Estes itens receberam a menor média, ou seja, a maior parte dos respondentes investigados discordam desses itens. Isto confirma que os indivíduos investigados estão dispostos a cooperar com a mudança, e que são contra qualquer manifestação contrária que venha

impedir que a mudança não se realize. Além do mais não consideram que mudanças sejam negativas.

No gráfico seguinte o autor identifica a percentagem aos itens que avaliam a aceitação da mudança.

Gráfico 3. Representa a percentagem de respondentes aos itens que avaliam a aceitação da mudança em relação às categorias de resposta utilizadas no instrumento de medida.



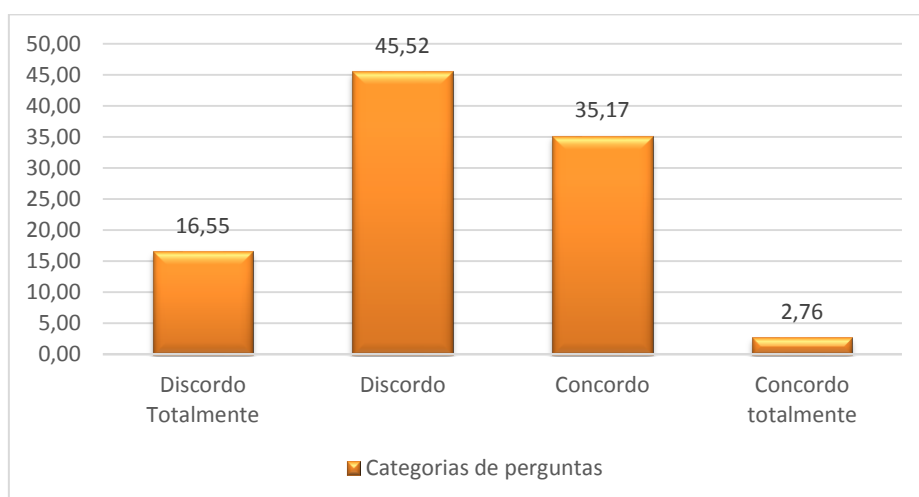
Fonte: Elaborado pelo autor

Após análise do gráfico 3., verificou-se que uma percentagem média de 83% dos respondentes são favoráveis a mudança organizacional, pois responderam concordo e concordo totalmente às questões mencionadas na tabela 14.

Os funcionários que concordam com estes itens revelam que estão dispostos a colaborar com a realização da mudança, que cooperam ativamente para que a mudança ocorra, confiam nas medidas da mudança implementadas pelo executivo, consideram que as mudanças poderão ser positivas e benéficas para a organização. 14,81% discordam e 2,69% responderam que discordam totalmente desses itens.

No próximo gráfico o autor identifica em percentagem de respondentes que são identificados às perguntas referidas na tabela 14., que avaliam a indiferença à mudança.

Gráfico 4. Percentagem de respondentes aos itens que avaliam a indiferença à mudança

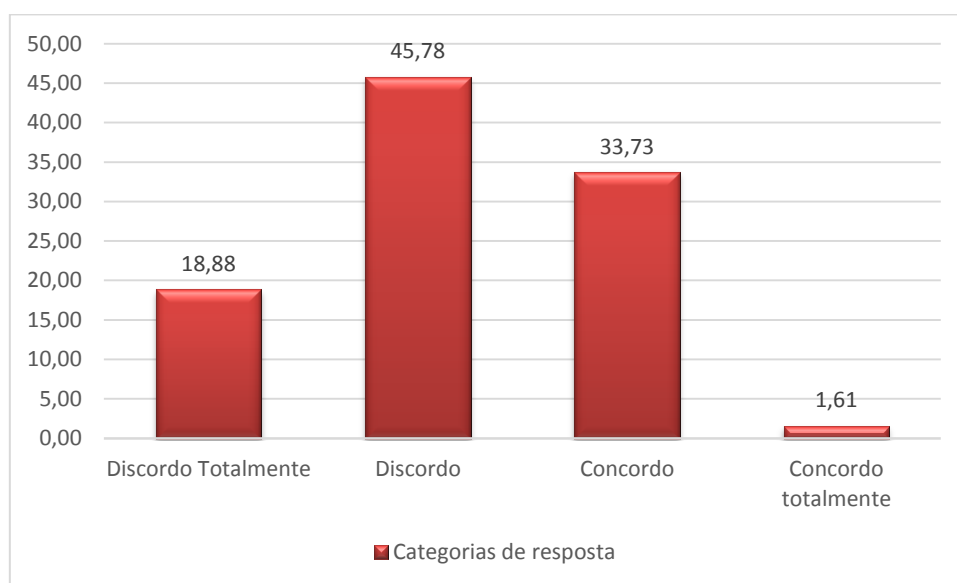


Fonte: Elaborado pelo autor

Para os itens que avaliam comportamentos de indiferença observou-se uma média aproximada de 46% de respondentes que discordam dos itens, 17% discordam totalmente. Estes dados são reveladores que mais de metade dos respondentes não evidenciam comportamentos com indiferença em relação à mudança no local de trabalho, enquanto que aproximadamente 35% concordam e 3 % concordam totalmente com estes itens de indiferença, o que demonstra que o número de respondentes que podem apresentar comportamentos de indiferença em relação às mudanças é mais reduzido.

Por último o gráfico 5 demonstra a percentagem de respostas aos itens que avaliam a resistência à mudança.

Gráfico 5. Percentagem de respondentes aos itens que avaliam resistência à mudança

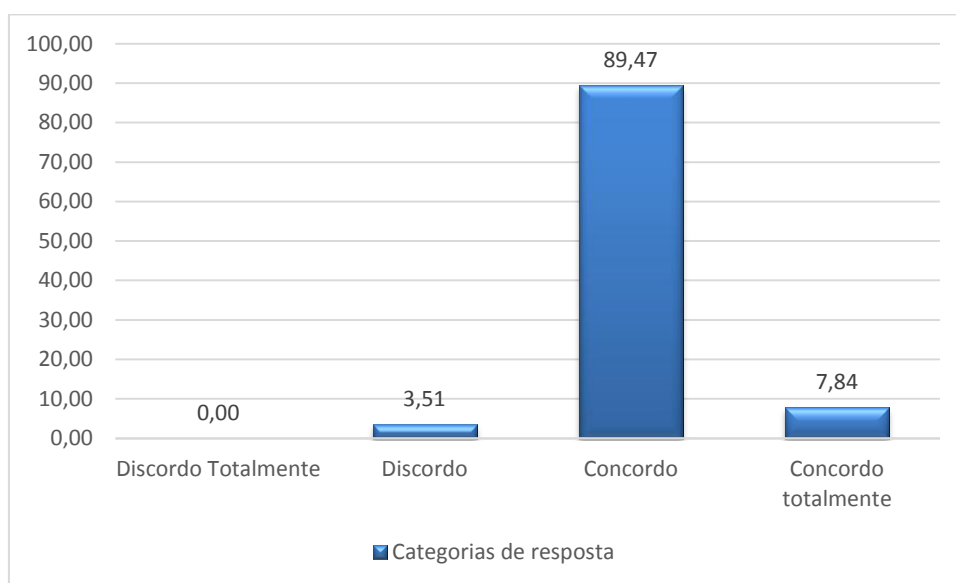


Fonte: Elaborado pelo autor

A análise efetuada ao gráfico supra, que apresenta os itens que avaliam comportamentos de resistência verificou-se uma média aproximada de 46 % dos respondentes que discordam e 19 % discordam totalmente dos itens. Do total de respondentes investigados, apenas 34% concordam com os itens que avaliam resistência e 2% concordam totalmente, ou seja, mais de metade dos respondentes discorda com itens contra a mudança.

Torna-se importante avaliar isoladamente a resposta à pergunta número 17, que questionava sobre o envolvimento dos funcionários por parte do Conselho de Administração no processo de fusão das empresas municipais.

Gráfico 6. Percentagem de respondentes à pergunta 17



Fonte: Elaborado pelo autor

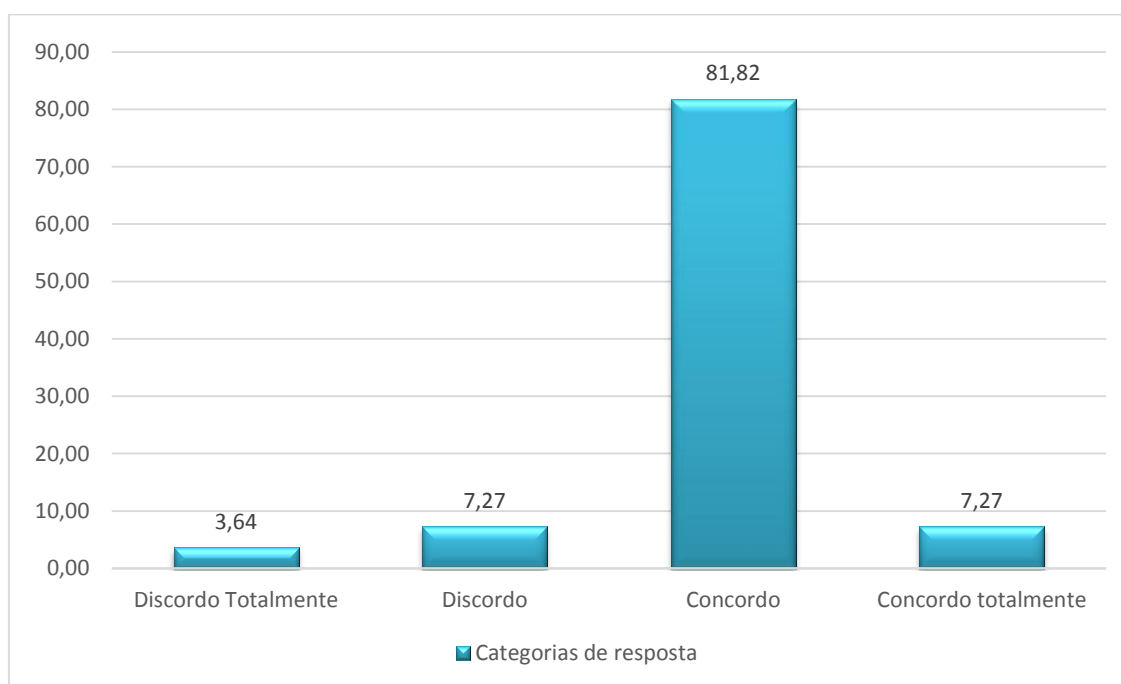
Mais de 97% dos funcionários afirma ter sido envolvido pelo Conselho de Administração da empresa municipal Viver Santarém. Um indicador importante, que revela que as chefias tiveram a preocupação de envolver e comunicar com os funcionários, tornando o processo de mudança mais eficaz e eficiente.

Atraindo o compromisso dos colaboradores a organização consegue aumentar o interesse deles em atingir os objetivos organizacionais.

Um dos fatores para o sucesso de uma mudança organizacional é a confiança dos funcionários nesse processo, a resposta às perguntas 11 e 18, que respetivamente, questionavam: Considero que a fusão por incorporação das empresas municipais irá trazer benefícios para os trabalhadores? e Sou da opinião que após um ano esta fusão irá provocar resultados financeiros que garantam a sustentabilidade da empresa no atual quadro legislativo? Demonstram que houve confiança neste processo. Os Gráficos seguintes demonstram as percentagens às questões referidas.

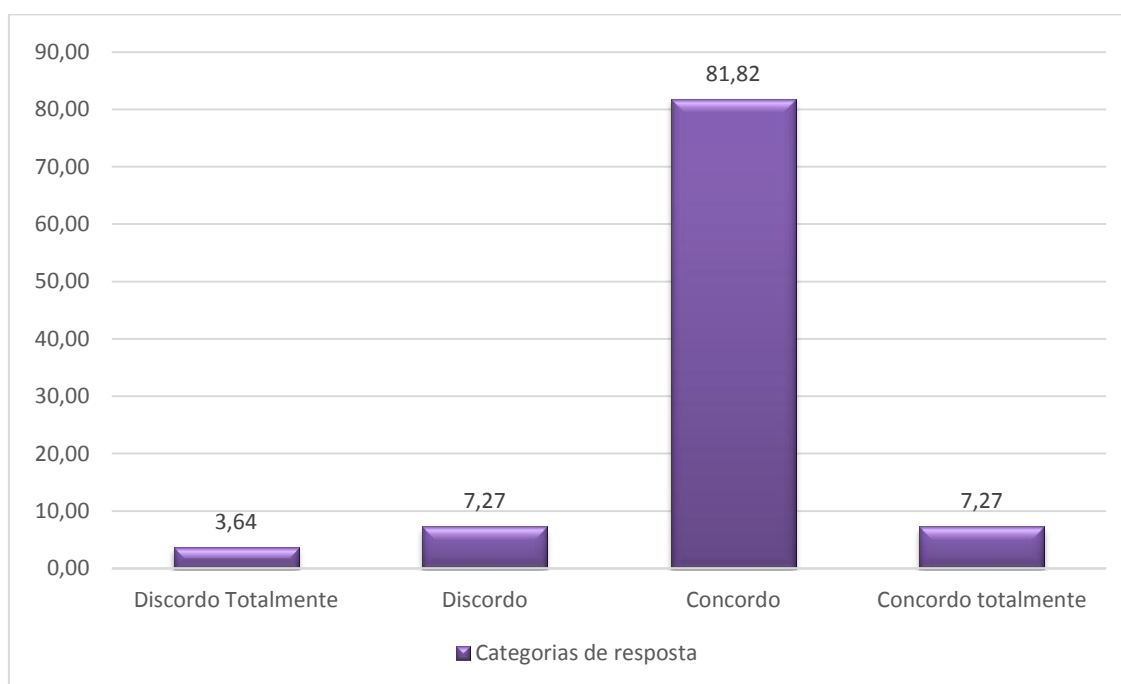


Gráfico 7. Percentagem de respondentes à pergunta 11



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 8. Percentagem de respondentes à pergunta 18



Fonte: Elaborado pelo autor

Podemos concluir que para os funcionários da Viver Santarém, esta mudança organizacional era vista com bons olhos para a sua carreira profissional e para o futuro da empresa, ou seja, a percentagem reduzido de resistência à mudança, tendo em conta

que 97% dos funcionários se sentiram envolvidos no processo de mudança, não está relacionado com a falta de comunicação entre chefias e funcionários, mas sim ao que Pereira (2012) defendia, num dos seus conceitos, “o evitamento da incerteza – a resistência à mudança é também designada como aversão ao risco”.

## Capítulo 5 – Conclusões e Contribuições

### 9.1. Principais Conclusões

O processo de mudança, para ser conduzido com sucesso, tem que antes de ser profundamente pensado, quanto aos objetivos a atingir e ao direcionamento a seguir, partilhado pela gestão de topo com os quadros e outros responsáveis da Empresa, para obter deles o feedback indispensável ao seu aperfeiçoamento e executado com grande disciplina organizacional.

Para derrubar as naturais resistências à mudança, para além dos métodos anteriormente referidos, é necessário comunicar os seus objetivos e razão de ser exaustivamente, procurando obter o alinhamento dos funcionários e o seu compromisso com o caminho escolhido pelos dirigentes da organização.

A gestão da mudança é um processo que pode ter consequências diferentes, mediante as situações. Ninguém ousará duvidar que o processo de mudança depende de uma enorme diversidade de fatores, bem como de todas as dificuldades que os gestores das organizações sentirão em abarcá-las e manipulá-las.

No geral, as pessoas têm tendência a ser avessas à mudança, talvez até pelo medo do desconhecido ou de algo que nem elas sabem se será ou não para melhor. O que acontece é que os gestores não se podem apenas lamentar por este facto partindo do pressuposto que essas resistências ou aversões são nefastas. O mais prudente será eles admitirem que muitas destas resistências até são positivas, não descuidando a possibilidade de o modo como eles conduzem o processo de mudança poder ele mesmo ser a génese do seu fracasso.

Como não existe uma melhor forma para implementar a gestão de um processo de mudança, os gestores deverão estruturar as suas ações de mudança em função da sua própria posição no quadro organizacional bem como da situação particular vivenciada pela organização e pelos elementos que a compõem. Se a importância desta sensibilidade às características da situação não for entendida, o processo de mudança tenderá a revelar-se arriscado e desencorajador.

As incertezas e os desafios que as organizações encaram obrigam-nas a mobilizar todos os seus recursos, surgindo a necessidade de mudança, com incidência no crescimento, como um elemento prioritário que engrandece as empresas e estimula os líderes autênticos a desenvolver cada vez mais um papel desejado.

Verificou-se através dos dados recolhidos, que os funcionários da Viver Santarém, não são, na sua maioria, adversos à mudança, provavelmente porque muitos dessa maioria tinham consciência que a alteração organizacional que iria ocorrer salvaria postos de trabalho, porque caso não existisse, tal como referido anteriormente, o destino da maioria das empresas municipais do Concelho de Santarém, seria o encerramento, e o óbvio despedimento coletivo dos funcionários das mesmas.

As mudanças extrínsecas, como classifica Robbins, são aquelas que se verificaram na empresa municipal Viver Santarém, foi uma mudança imposta por alterações radicais do meio envolvente, neste caso, alterações legislativas, tornando o desafio da administração mais exigente.

Segundo Kanter, Robbins e Jick, existem várias táticas para reduzir e ultrapassar a resistência à mudança, e tendo em conta os dados obtidos, onde 97% afirmam que foram envolvidos no processo de mudança e onde 83% aceitam a mudança, o autor pode concluir, que a administração da Viver Santarém, utilizou com sucesso as táticas dos autores anteriormente referidos, onde a comunicação é o principal trunfo para o sucesso. Já foi referido anteriormente que para Northouse (2007) a chamada liderança autêntica pressupõe comunicação, e para Schneider (1975) uma comunicação eficaz pressupõe que a informação circule nos dois sentidos desenvolvendo assim um processo de feedback. O líder tem um papel preponderante na comunicação interna de forma a mobilizar os colaboradores. A existência por parte da liderança para comunicar, bem como a existência de mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e os líderes, estimula a participação e a aprendizagem, a partilha de informação, o envolvimento ativo dos colaboradores nos processos de tomada de decisão em atividade de melhoria.

## 9.2. Limitações e Constrangimentos do Trabalho

Ao longo deste trabalho foram sentidas algumas limitações e alguns constrangimentos que o poderão ter restringido e que deverão ser tidos em conta em trabalhos futuros.

A principal limitação foi ao nível dos questionários, enfrentaram-se limitações na amostra. Foi necessário por várias vezes apelar aos funcionários da Viver Santarém, através das suas chefias, que respondessem ao questionário.

A recolha de alguns dados sobre as diversas Empresas Municipais também não foi tarefa fácil.

### 9.3. Sugestões para Futura Investigação

Através desta dissertação pode-se sugerir que no futuro seja avaliado o sucesso da aplicabilidade da reforma do Setor Empresarial Local de Santarém.

Estudar a eficácia da reforma, avaliando o indicadores económico financeiros da Viver Santarém, bem como avaliar o grau de satisfação dos funcionários após vários anos desta reforma.

## Referências Bibliográficas

- Adair, J. (2003). *The Inspirational Leader*. London; Kogan-Page.
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19.
- Avolio, B. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 315–338,
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Barata, O. S. (2000). A história da modernização administrativa. In J. Bilhim, J. Neto, & J. B. Gonçalves, *Reformar a Administração Pública: um imperativo* (pp. 27-30). Lisboa: ISCSP.
- Bressan, C. (2001). *Mudança Organizacional: uma visão gerencial*. São Paulo: Universidade de São Francisco.
- Carapeto, C. (2004). *O Papel da Liderança na Gestão da Qualidade: Manual de Formação*. Lisboa. Disponível em <http://www.slideshare.net/carloscarapeto/o-papel-da-liderana-na-gesto-da-qualidade-manual-de-formao>
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública – Modernização. Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo, 2ª edição.
- Camões, P. (sd). *Análise da Evolução Finanças Locais Portuguesas. The Determinants of Change in Local Financing Systems*.
- Carvalho, M. .. (2011). *Gestão Pública: um novo paradigma para a governação da administração local em Portugal*. 8º Congresso Nacional da administração pública (pp. 309-333). Instituto Nacional de Administração.
- Catarino, J., Faro, C., & Vargas, J. (2007). *Economia do Conhecimento e Administração Local*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Constituição da República Portuguesa, VII Revisão Constitucional (Assembleia da República.pt 2005).
- Cruz, N. M. (2008). *Viabilidade das Empresas Municipais na Prestação de Serviços de Infra-estruturas Urbanas*. Universidade Técnica de Lisboa: Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Civil.
- Curto, H., Fonseca, H. A., Dias, D., Dias, R., & Nikolic, A. (2004). *Estrutura e Funcionamento da Democracia Local e Regional*. MINISTÉRIO DAS CIDADES, ADMINISTRAÇÃO LOCAL, HABITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: Direcção-Geral das Autarquias Locais.

Cardoso, J. (2005). Estratégia como fonte de mudança organizacional: O caso da Yes Rent A Car Franchising. Curso de pós Graduação em Administração. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Código das Sociedades Comerciais, artigos 97º a 117º.

Código do Registo Comercial, artigos 3º, p), 15º, n.º 1, 70º, n.º 1, a), 71º, n.º 1, a), 2 e 4.

Código do Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas artigo 110º, n.º 5.

Código do Imposto Sobre o Valor Acrescentado, artigo 31º.

Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. & Cardoso, C. (2003). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: RH-Editora.

Cunha, M. (2002). All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. Revista de Administração de Empresas, 42(3). ISSN 0034-7590.

Davis, K. & Neustrom, J. W. (1992). Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira.

Decreto-Lei n.º 129/98, de 13-05, artigo 6º, alínea e).

Deming, E. (2000). The new Economics – for industry, government, education. The MIT Press.

Denhardt, R., & Denhart, J. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. Public Administration Review, 60 , 549–559.

Fachada, O. (2000). Psicologia das relações interpessoais . Lisboa: Edições Rumo, Lda.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly.

GovernodePortugal. (2011). Documento Verde da Reforma da Administração local . Gabinete do Ministro Adjunto e dos Assuntos PARlamentares.

GovernodePortugal. (2012). Relatório de Avaliação das Fundações. Secret+rio de Estado da Administração Pública.

Goodworth, C. (1993). Técnicas da Gestão Pessoal. 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Editorial Presença.

Guthrie, J. (2001). Contexts for Engagement and Motivation. Reading Handbook of reading research, Volume III (Kamil, Mosenthal, Pearson and Barr).

Hernandez, J. & Caldas, M. (2001). Resistência à Mudança: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas, 41(2): 31-45.

Hirtz, P.; Murray, S. & Riordan, C. (2007). “The Effects of Leadership on Quality,” Engineering Management Journal, 19(1), pp. 22 – 27.

Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. The American Economic Review, 87(3), 91-313.

- Kotter, J.P. (2002). *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos*. São Paulo: Publifolha.
- Kundu, S.; Divya, M., & Kumar, O. (2007). Human resource management practices in shipping companies: a study. *Delhi Business Review*, 8(1).
- Kierkegaard, S. (2009). Open access to public documents – More secrecy, less transparency! *Computer Law & Security Report*, 25 , 3-27.
- Lee, F. H. & Lee, F. Z. (2007) The relationships between HRM practices, leadership style, competitive strategy and business performance in Taiwanese steel industry. In *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference* (pp. 953-971). Melbourne, Australia.
- Lei n.º 8/93 de 5 de Março, 54/93 SÉRIE I-A (Assembleia da República 5 de Março de 1993).
- Lei n.º 142/85, 265/85 SÉRIE I (Assembleia da República 18 de Novembro de 1985).
- Lei n.º 56/91, 185/91 SÉRIE I-A (Assembleia da República 13 de Agosto de 1991).
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Lourenço, R., Jorge, S., Sá, P., & Rolas, H. (2011). *Transparência financeira das Autarquias Locais: informação disponibilizada nos sítios web*. Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores de Coimbra .
- Maxwell, J. (2007). *Dia a dia com Maxwell*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira Participações S.A.
- Mendes, M. (2001). *Estratégias organizacionais e práticas de recursos humanos: Estudo de caso na Universidade Estadual do Maranhão* (Tese de mestrado não publicada).
- Mendes, M. V. (2003). *A Reforma da Administração Pública em Portugal. Políticas da Administração Pública e Novo Código de Trabalho*.
- MinistériodasFinanças. (2012). *Documento de Estratégia Orçamental 2012-2016*. Lisboa: Ministério das Finanças.
- MinistériodasFinançasdaAdministraçãoPública. (2010). *Orçamento de Estado para 2011*. Lisboa: Ministério das Finanças e da Administração Pública.
- Nadler, D.; Hackman, J. & Lawler E. (1983). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.
- Neto, Abílio, *Código das Sociedades Comerciais Anotado*, 13ª edição, Coimbra Editora Mendes, José Maria, *Sociedades por Quotas e Anónimas*, Almedina
- Neves, A. (2012). *A reorganização da Administração local autárquica*. *Direito Administrativo e Ciência da Administração*.
- Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. 5a ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



Paauwe, J., & Richardson, R. (1997) Introduction special issue on HRM and performance. The International Journal of Human Resource Management.

Park, H., Mitsuhashi, H., Fey, C. & Bjorkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a practical mediating model. International Journal of Human Resource Management, 14(8), 1391-1406.

Pereira, A. (2012). Gestão das Mudanças. Disponível no site [http://beside.pt/media/21244/gest\\_o\\_de\\_mudan\\_as\\_beside.pdf](http://beside.pt/media/21244/gest_o_de_mudan_as_beside.pdf)

Rato, H. (2010). Reforma da Administração Pública, Produtividade e Capital Social. Instituto Nacional de Administração .

Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004, I SÉRIE-B nº94 (Diário da República 21 de Abril de 2004).

Schneider, B. (1975). Organizational Climate: An Essay. Personnel Psychology, v.28, p. 447-479.

Teixeira, S. (1998). Gestão das organizações. Lisboa : McGraw-Hill de Portugal.7

Walumbwa, F.; Avolio, B.; Gardner, W.; Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. Journal of Management 34(1), pp. 89-126.

## **NETGRAFIA:**

[www.ideias.online.pt](http://www.ideias.online.pt)

[www.eiasm.be/links/related/emacs/emacs.html](http://www.eiasm.be/links/related/emacs/emacs.html)

[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) (*American Marketing Association*)

[www.ams-web.org](http://www.ams-web.org)

[www.isp.pt](http://www.isp.pt)

## **BASES DE DADOS:**

Banco de Portugal

Diário da República

Eurostat

Instituto Nacional de Estatística

Jornal Oficial da União Europeia

União Europeia

## **REPOSITÓRIOS DE ACESSO LIVRE:**

Repositório do ISCTE – Lisboa

Repositório da Universidade de Lisboa

Repositório da Universidade de Aveiro

Repositório da Universidade de Coimbra  
Repositório da Universidade de Évora  
Repositório da Universidade do Minho  
Repositório da Universidade do Porto

## Anexos

Anexo I – Ata da Reunião de Câmara onde foi apresentado e aprovado o Projeto de Fusão por incorporação das empresas Municipais CUL.TUR e STR-URBHIS na empresa SCLABISPORT

Anexo II – Balanço em 31 de Janeiro de 2011 das três empresas  
Municipais

Anexo III – Proposta de Estatutos da Empresa Municipal Viver  
Santarém – Gestão urbana, Turismo e Desporto, EM

## Anexo IV – Entrevistas

## Anexo V – Recolha e análise de Dados dos Questionários